

# L'EXPERIENCE

## DU SECTEUR PUBLIC DE PRODUCTION

### AU MAGHREB DEPUIS L'INDEPENDANCE <sup>(1)</sup>

par André TIANO \*

Comme tous les pays sous-développés, les pays du Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc) sont caractérisés par le dualisme. Le dualisme est présent dans toutes les activités, qu'il ait pour origine des données naturelles ou les insuffisances des politiques de développement des autorités coloniales.

La richesse des terres varie considérablement de région à région en raison de leurs qualités pédologiques, de leur entretien, de leur pluviométrie : dans l'ensemble, les terres de plaines biens arrosées et cultivables sans risques sont rares (1.500.000 hectares reçoivent plus de 600 mm d'eau en Algérie). Ces différences physiques entraînent dans l'agriculture un dualisme que renforcent les structures foncières. A un secteur moderne minoritaire en Algérie (environ 45 % de la production) et en Tunisie (34 %) ou au Maroc (21 %) se juxtapose un secteur traditionnel caractérisé par de faibles dépenses d'exploitation, de faibles rendements et un fort sous-emploi de la main-d'œuvre. Il en est de même dans les activités non agricoles. Le secteur industriel est partout faible mais dans l'industrie, la plupart des entreprises sont en fait artisanales (au Maroc, en 1963, sur 1100 établissements dits industriels, 18 seulement ont une valeur ajoutée brute supérieure à 10 millions de DH. et 886 n'ont qu'une valeur ajoutée annuelle moyenne de 310.000 DH). De même, dans les services : à quelques grandes banques, compagnies d'assurances et grands magasins sont accolés un grand nombre de petits commerçants qui, comme les artisans, sont, pour beaucoup, des chômeurs déguisés.

Le développement du secteur public et coopératif ne prendra pas les mêmes formes et ne posera pas des problèmes identiques dans le secteur moderne et dans le secteur traditionnel. Il n'y a pas non plus la même origine. Dans l'économie moderne, le secteur public a pris un essor considérable, surtout en Algérie et en Tunisie, à la fois du fait de la carence des capitalistes et du fait de la volonté des dirigeants. La carence a atteint les entreprises existantes dont beaucoup ont été abandonnées par leurs propriétaires (phénomène de la vacance) et des investisseurs étrangers (méfiance des capitalistes étrangers).

---

\* Professeur à la faculté de droit et des sciences économiques d'Alger.

(1) Cet article sera reproduit dans un numéro spécial de 1969 des annales de l'Economie collective publié par le Centre International de Recherches et d'information sur l'économie collective (Liège Belgique).

En raison de la panique engendrée par la lutte et la propogande de l'OAS et par les quelques exactions inévitables des vainqueurs, la majorité des exploitants agricoles possédant à peu près la moitié des terres de colonisation et de nombreux petits industriels quittèrent l'Algérie. L'exode des industriels continua par la suite sous l'effet de la pression syndicale et des innombrables déclarations hostiles au secteur privé du premier gouvernement algérien.

Toutes ces entreprises agricoles ou industrielles devaient reprendre leur activité sous peine de voir l'économie algérienne paralysée. Un secteur coopératif se constitua donc de façon imprévue pour gérer le patrimoine existant.

De même, la défaillance des capitalistes privés face aux nouveaux investissements oblige l'Etat à intervenir. L'ensemble des mesures favorables aux investissements privés ne suffit pas à les attirer.

Dans l'ensemble, les codes des investissements n'ont pas reconstitué un mouvement des capitaux privés vers le Maghreb et ne pouvaient le faire. C'est évident en Algérie où les expropriations brutales ont été nombreuses et où la vague de nationalisation, bien qu'affaiblie, a quand même battu la forteresse du secteur privé encore en 1937. Les discours des dirigeants comme les pratiques administratives et le comportement des fournisseurs et des banquiers privés ont entretenu une atmosphère d'insécurité dans laquelle un capitaliste privé ne risquera jamais rien. Mais ce qui est beaucoup plus révélateur, c'est qu'au Maroc, la confiance n'est pas plus grande. Le pouvoir est parfait pour le capital privé, mais il suffit qu'il y ait une opposition pour que l'inquiétude naisse et que la perfection paraisse éphémère et il y a toujours une opposition. C'est ainsi qu'un document du comité Marocain de la Chambre de Commerce internationale (1) énonce le mécanisme de la méfiance :

« D'où vient alors cette réticence ? D'abord de certaines constatations, ensuite de certaines appréhensions... On craint que l'évolution politique ne conduise à un renversement de la tendance libérale qui existait jusqu'à présent... On craint que le climat social qui a été calme ces deux dernières années, ne se détériore.(2)

Et le souhait formulé par ce comité nous semble bien impraticable, mais aussi bien impuissant à restaurer la confiance : celui d'une abstention de l'Etat hors du domaine des « investissements sociaux, des investissements correspondants à l'infrastructure et de quelques grands investissements industriels ».

La situation est irréversible : dès qu'il est nécessaire de rassurer les capitalistes privés, c'est trop tard et toutes les assurances du monde ne les feront pas revenir sous une forme traditionnelle. Mais peut-être reviendront-ils en association avec l'Etat ?

(1) *Comment relancer les investissements*, février 1965.

(2) On croirait entendre le Dr knock : « La santé est un état précaire qui ne présage rien de bon ».

Si le développement du secteur public fut un remède à la carence du secteur privé il a aussi eu pour origine une volonté socialiste ou nationaliste.

Dans les campagnes, il y a une faim de terres qui devait obligatoirement exposer les terres de colonisation aux convoitises. D'autant plus que ces terres avaient souvent été arrachées aux populations locales, et que celles-ci conservaient la tradition de cette démolition (1). Certes, la pression populaire ne visait pas toutes les terres immédiatement, mais il était couramment admis que tôt ou tard la propriété de la terre devrait revenir à la nation.

Dans le secteur traditionnel la réforme agraire apparaît comme une nécessité économique, sociale et technique.

Economiquement, elle est une condition de la mise en valeur des terres. Celle-ci est empêchée par l'insuffisance de disponibilité de l'exploitant qui paie une rente foncière trop importante et que le propriétaire n'affecte pas à la modernisation de l'agriculture. L'exploitant est aussi handicapé par la précarité des baux, l'exiguïté des propriétés et la féodalité qui règne encore grâce à l'accaparement par les anciens ou les nouveaux notables de la commercialisation, du crédit et du matériel. Le paysan n'a pas les ressources nécessaires pour réaliser les travaux de petite hydraulique ou de restauration des sols et les plantations. Il n'a ni les facteurs de production, ni la sécurité indispensable, ni les circuits de commercialisation pour choisir l'assolement optimum et le pratiquer de façon rationnelle. Economiquement toujours, la réforme agraire est une nécessité pour d'autres politiques : La mobilisation du travail et l'augmentation de l'épargne qui n'est possible, dans les pays à bas niveau de vie que par un contrôle de la répartition des revenus par des coopératives qui pratiqueront l'autofinancement.

L'existence de centaines de milliers de paysans sans terre et d'autant de microfundistes fait de la réforme agraire une nécessité sociale. Cette nécessité sociale est probablement accentuée par l'éviction des colons qui rend plus criante l'injustice entre la paysannerie traditionnelle qui n'a pas été récompensée des souffrances de la guerre et les nouveaux propriétaires ou salariés permanents de l'autogestion algérienne qui « ont trouvé un trésor et en abusent », selon le mot d'un paysan traditionnel algérien. Techniquement, la réforme agraire est indispensable à presque toutes les actions agricoles possibles : Le matériel agricole exige une exploitation d'une certaine taille ; la maîtrise de l'eau et la rénovation rurale impliquent une remise en cause du droit de propriété....

Or, la réforme agraire aboutira obligatoirement à des formes collectives d'exploitation, même si la propriété individuelle est respectée.

---

(1) M. Launay : *Paysans Algériens*. Le Seuil, 1963.

Il n'est donc pas étonnant d'assister au progrès des formes coopératives et publiques dans le secteur moderne agricole, dans le secteur moderne non agricole et dans le secteur traditionnel.

### I. — Les unités coopératives dans le secteur moderne agricole

La brutalité de l'expérience algérienne s'oppose aux hésitations prudentes des deux autres pays.

## § 1. — L'EXPERIENCE DE L'AUTOGESTION AGRICOLE EN ALGERIE

Cette expérience a commencé par une reprise rapide des terres et l'érection des domaines en exploitations autogérées. L'autogestion est à la fois un système politique de démocratie économique et un système économique d'exploitation d'une unité de production agricole.

### 1° *La reprise de terres de colonisation en Algérie :*

Elle eut lieu en trois étapes.

La première fut celle des « biens vacants ». Le départ d'une partie des colons durant l'été 1962, l'appropriation privée d'un certain nombre de fermes, l'appropriation anarchique collective par des organisations nationales (Armée Nationale Populaire en Oranie par exemple, UGTA dans le Chélif...) rendaient nécessaire une protection au nom de l'intérêt général de ces exploitations. L'Exécutif Provisoire puis le premier gouvernement algérien la réalisèrent : prohibition de la sortie du matériel agricole, ordonnance du 24 août 1962 protégeant les biens vacants, réglementation des transactions qui porteraient sur eux (23 octobre 1962), institution des « comités de gestion » dans les exploitations vacantes (22 octobre 1962). Les autorités eurent conscience de protéger du démantèlement les grands domaines agricoles (discours du président du Gouvernement du 9 novembre 1962) et de sauver les chances de la récolte 1962-1963 mais non de faire œuvre de redistribution définitive des terres ; l'article 6 du décret du 22 octobre 1962 prévoyait les droits du comité de gestion en cas de réintégration de l'ancien propriétaire. Au début de 1963, le secteur des « biens vacants » représentait à peu près la moitié des exploitations européennes (728.000 ha de terres cultivées des exploitations de plus de 100 ha, environ 300.000 ha de jachères, environ 200.000 ha d'exploitations inférieures à 100 ha).

La deuxième étape fut celle des nationalisations spectaculaires de mars-mai 1963. Elles portèrent sur les domaines des grands noms de la colonisation française (127 exploitations représentant environ 200.000 ha) et furent justifiées par l'insuffisance d'exploitation ou les troubles de l'ordre public qu'occasionnait la présence d'hommes qui avaient été très hostiles à l'indépendance (décret à posteriori du 9 mai 1963). L'ensemble des terres ainsi concernées au même titre que celles qui relevèrent de l'étape précédente et de l'étape suivante recevaient un statut codifié dans les célèbres « décrets de mars ».

La troisième étape fut celle de la nationalisation générale des terres prononcée le 2 octobre 1963 à l'occasion de difficultés politiques internes (1).

Ainsi, le 2 octobre 1963, le « secteur socialiste » couvrait les 2.650.000 ha des terres appartenant avant l'indépendance à 22.000 colons et la Caisse d'Accession à la Propriété et à l'Exploitation Rurale (CAPER). Les fermes furent regroupées progressivement en 2.151 (2) « domaines » se présentant ainsi :

TABLEAU — I

Répartition des domaines du secteur socialiste agricole selon la taille  
(en Unités et hectares) en 1964-1965

	Moins de 100 ha	100 à 500 ha	500 à 1000 ha	1000 à 2000 ha	2000 à 5000 ha	Plus de 5000 ha
Nombre .....	67	686	620	510	286	22
Superficie ....	3.730	213.000	448.000	711.000	743.000	144.000

Sources : Enquête agricole 1964-1965

Il ne fut pas question d'indemnisation à la fois en raison de la thèse algérienne selon laquelle la légitimité de cette propriété n'a jamais été librement reconnue et en raison de la valeur considérable de ce patrimoine qui représentait environ 8 milliards de francs pour les terres et 2 milliards pour le cheptel et le matériel. La France n'admettant pas les nationalisations de mars 1963 préleva simplement 200 millions de francs sur son aide financière. Le secteur socialiste ainsi constitué l'a été sous le signe de la démocratie économique qui devait être assurée par des organes d'autogestion.

(1) Il sera intéressant qu'un jour un historien algérien se penche sur la nécessité politique d'un tel acte. Était-il attendu par le peuple et a-t-il été considéré avec plus de joie que d'inquiétude ? Est-ce que chaque fois que les paysans voulaient le départ du colon, ils ne pouvaient pas l'obtenir localement en lui rendant la vie inamicale, voire difficile ? Les colons qui étaient restés n'étaient-ils pas acceptés ? Autant de questions qui ne concernent pas notre discipline mais qui se posent.

(2) La tendance au regroupement a continué en 1966 et à la fin de 1967, il n'y avait plus que 1.634 domaines.

## 2° *Les aspects organiques de l'autogestion :*

Il faut d'abord choisir les organes puis assurer des relations harmonieuses entre eux. Le décret du 22 mars 1963 prévoit un certain nombre d'organes : L'assemblée générale des travailleurs, le conseil des travailleurs, le comité de gestion, le directeur et, en dehors de l'exploitation, le conseil communal d'animation de l'autogestion.

Le texte indique que l'assemblée générale regroupe tous les travailleurs permanents de nationalité algérienne et ayant six mois d'ancienneté ou la qualité d'ancien combattant. Elle doit se réunir tous les trois mois et a pour buts principaux d'adopter un certain nombre de documents (règlement du travail, plan de développement, programme de production, documents comptables) et d'élire un « conseil des travailleurs » dans les exploitations de plus de trente salariés. Le conseil ainsi élu pour trois ans se compose de dix à cent membres, : dont les 2/3 doivent être « engagés directement dans la production, » et se voit confier certaines tâches de décisions importantes : embauche et licenciements, emprunts à long terme, achat et vente d'équipement, adoption du règlement intérieur. De plus, il prépare le travail de l'assemblée générale (examen des comptes) et il élit le comité de gestion. Dans la pratique, le conseil des travailleurs existe peu ou ne se réunit que le jour de l'élection du comité de gestion. L'assemblée générale ne regroupe pas tous les travailleurs. Outre les saisonniers et les ouvriers permanents étrangers (assez nombreux dans l'ouest de l'Oranie), elle ne comprend pas un sixième des ouvriers permanents. Néanmoins, beaucoup de ces assemblées sont trop lourdes parce que trop nombreuses. Elles le sont d'autant plus qu'elles ne sont pas toujours homogènes. Aux anciens salariés des domaines sont venus s'ajouter des fellahs du secteur traditionnel voisin, embauchés grâce à l'appui d'un parent ou d'un ami et des anciens combattants, étrangers à la tribu. (Il y en aurait environ 17.000 sur 150.000). Or, ces trois groupes n'ont pas toujours la même mentalité : Les anciens combattants sont souvent sensibilisés au langage politique et les meilleurs d'entre eux à celui de la responsabilité à l'égard de la collectivité. Par contre, ils répugnent souvent à remplir des postes de travail d'exécution sans avoir la compétence pour en remplir d'autres.

Le comité de gestion est selon le texte, composé de trois à onze membres dont les 2/3 doivent être engagés directement dans la production. Il prend des décisions courantes (embauche des saisonniers, emprunts à court terme, modalités d'approvisionnement et de commercialisation) et prépare les autres (élaboration du plan de développement et de production, du règlement intérieur, des documents comptables). Pour cela il doit se réunir au moins une fois par mois. Dans la réalité, le comité n'est pas démocratiquement élu ou réélu dans 50 à 85 % des cas (1).

(1) Cf. Cette résolution (1964 de la fédération des travailleurs de la terre) : « Appelle les sections syndicales des exploitations à veiller au respect de la démocratie dans la désignation des conseils des travailleurs et des comités de gestion et au renouvellement de ces organismes conformément aux décrets de mars ».

Les pressions ont été fortes de la part des sous-préfectures puis de l'ONRA. Elles existent encore en provenance du parti qui souhaite que ses militants soient membres du Comité. Très fréquemment un comité nommé se voit ratifié par un scrutin à main levée. Cependant lorsqu'il y a élection véritable, elle compte plus de candidats que de postes à pourvoir mais les explications sont souvent insuffisantes. Les comités de gestion ont quelquefois des membres qui ont d'autres activités que leur participation à l'exploitation (exploitation privée, meunerie, entreprise de transport...) et cela présente naturellement des dangers. Le président joue un rôle très important et cela d'autant plus que le plus souvent il n'y a pas partage de responsabilités au sein du comité, chacun faisant face aux tâches qui se présentent lorsqu'il est là. Il n'en est pas toujours ainsi et M. Lazarev donne des exemples de spécialisation tout en soulignant que fréquemment l'unité de production est constituée par chacune des fermes que le domaine autogéré a regroupées.

Le président doit être aidé par un personnage un peu ambigu le directeur devenu par modestie, un « chargé de gestion ». Le texte de mars 1963 prévoit qu'il est nommé par l'organisme de tutelle (l'ONRA) après agrément du conseil communal d'animation de l'autogestion. Il ne peut être révoqué que pour faute grave ou incompétence évidente, mais « doit présenter des qualités morales et professionnelles requises par l'emploi ». Ce dernier est complexe puisque le chargé de gestion doit à la fois représenter l'Etat et diriger l'exploitation du président du comité de gestion. En tant que représentant de l'Etat, il est là pour sauvegarder le patrimoine et assurer l'application des règles de l'autogestion. Bien qu'apparemment contradictoires, ces missions sont indispensables. On attend du chargé de gestion qu'il joue le rôle d'une courroie de transmission entre l'autorité de tutelle et l'exploitation. A celle-ci il rappelle les impératifs de l'intérêt national mais, face à l'autorité de tutelle, c'est à lui de chercher à adapter à l'exploitation ses consignes et à lui faire part des réactions des travailleurs. C'est un rôle difficile, mais possible avec de la maturité et le respect qu'inspire la compétence. Dans la réalité ces chargés de gestion ne sont pas à la hauteur de la tâche. Les avis sont partagés sur leur moralité et leur bonne volonté (1), mais sont unanimes sur l'incompétence de la plupart d'entre eux :

---

(1) Une réunion des présidents des comités de gestion du Cheliff en 1964 les qualifie de « sans compétence technique, absentéistes et entièrement remplis de préjugés et de mépris à l'égard des travailleurs ». Le précongrès de l'Autogestion de Mascara indique « qu'ils font montre d'un esprit gamin; la majorité d'entre eux n'ont aucune conscience professionnelle; ils sont incapables de jouer le rôle qui leur est demandé ; il ne pensent qu'à s'amuser ». La Fédération des Travailleurs de la terre adopte la résolution, suivante : « considérant que l'organisme de tutelle n'a pas nommé de véritables directeurs et qu'à leur place ont été nommés des chargés de gestion, dévoués et animés de bonne volonté mais sans la qualification technique supérieure qu'exige la gestion de vastes domaines modernes...»

compte tenu de la formation qu'ils reçoivent, il ne peut en être autrement. Le niveau de recrutement n'est fondé ni sur la culture générale (certificat d'études), ni sur la maturité, ni sur l'expérience agricole. Et le stage de formation ne dure que six semaines. On comprend alors la réflexion de ce président de comité de gestion interviewé par l'hebdomadaire El Moudjahid de juillet 1964 :

« Et qu'il connaisse le travail ou pas, tout le monde veut commander et vivre comme un petit chef. Tiens, les chargés de gestion, c'est la SAP qui nous les fournit. Dans tous les domaines de la commune, il y en a un seul qui connaît le travail de la terre, un seul. Les autres ? Deux mois de stage et voilà les messieurs qui s'installent. Deux mois : Tu t'imagines ! ».

Le niveau général est tellement bas qu'à la fin de 1965 apparaît dans des groupes de domaines un personnage non prévu par les textes : le chef d'exploitation qui joue le rôle de conseiller technique dans plusieurs exploitations. Il y a cependant des exceptions lorsqu'ont été nommés chargés de gestion d'anciens chefs de culture algériens ayant travaillé dans les régions où les colons étaient absentéistes (Chélif et ouest de la Mitidja par exemple), mais malheureusement ces agents ont eu souvent des antagonismes avec le groupe des anciens Moudjahidines et ont abandonné l'agriculture. Il est très rare que les chargés de gestion tirent leur autorité du conseil communal d'animation de l'autogestion qui n'existe pas souvent et, lorsqu'il existe, fonctionne rarement. Dans quarante communes du Constantinois, on a bien recensé 21 conseils, mais il n'y en avait que trois qui se réunissaient régulièrement et aucun n'avait donné son agrément à un chargé de gestion (1).

Les organes de l'autogestion étant différents du modèle créé par le décret de mars, leurs relations sont aussi éloignées de ce qui avait été prévu.

Les relations entre le comité de gestion et les travailleurs ont tendance à se « bureaucratiser ». Il n'y a pratiquement pas contrôle du comité de gestion par les masses puisque le conseil des travailleurs existe rarement et que l'Assemblée générale ne se réunit presque jamais, ce qui est certainement dû à sa lourdeur : il est difficile à un homme sans culture générale ni passé politique de faire respecter un ordre du jour et de présenter un bilan à une assemblée de plusieurs centaine d'hommes. Il en résulte des abus de pouvoir par rapport à ce qu'avaient prévu les textes. En particulier, l'embauche et le licenciement sont rarement décidés par le conseil des travailleurs, à plus forte raison les décisions d'investissements. Mais ce qui est encore plus grave, c'est qu'on assiste à la transformation des comités de gestion en castes qui défend ses propres intérêts et se heurte aux travailleurs : Beaucoup de membres des comités de gestion

---

(1) F. d'Arcy *L'Administration communale dans les communes rurales du département de Constantine* (Mémoire DES, Paris 1965).

cessent de travailler, jouissent d'avantages anormaux, (salaire au mois, utilisation des voitures de l'exploitation, utilisation plus rare des habitations du colon, culture à leur profit de lopins de terre et entretien d'un troupeau sur l'exploitation...) ; M. Temmar (1) estime que la « patronisation » atteint 70 à 80 % des responsables qu'il a rencontrés. La puissance de ces responsables est souvent renforcée par le cumul des fonctions (membres de comité de gestion, représentants du parti et du syndicat) ; dans d'autres cas, elle est le résultat d'une lutte antisyndicale (2).

Il nous paraît indispensable que le syndicat retrouve ses droits car, d'une part, des ouvriers saisonniers ne peuvent être défendus par les organes de l'autogestion et, d'autre part, ces derniers ont besoin d'être contrôlés par des travailleurs qui n'ont ni responsabilité de gestion, ni les avantages qui peuvent légitimement en découler.

La « caricature de l'autogestion » que dénonçait le Président du Conseil de la Révolution apparaît aussi dans les relations entre le comité de gestion et l'organisme de tutelle. Il y a en effet une tendance très nette à l'étatisation. L'autorité de tutelle est amenée à intervenir très normalement pour organiser les élections, pour assister et contrôler la gestion économique. Mais l'étatisation apparaît lorsqu'il y a tendance à l'administration directe et à l'étouffement des organes issus des masses.

Lorsque nous étudierons le fonctionnement économique des exploitations, nous verrons que le financement et la commercialisation non seulement sont assurés par l'ONRA mais échappent à tout contrôle du comité de gestion. L'embauche et le licenciement sont souvent exercés par les services de l'ONRA, ce qui est inexcusable pour l'embauche. Les approvisionnements dépendent quasi exclusivement de l'ONRA ; une grande partie du matériel agricole aussi. Ce sont souvent ses services qui décident des cultures. C'est la négation même de l'autogestion et quelquefois de l'efficacité car souvent l'ONRA est elle-même bureaucratisée et éloignée des domaines ; un domaine de Sétif signale la nécessité d'une journée de démarche pour acheter quelques quintaux de son et le domaine du Kéroulis étant situé à 15 km du CCRA, ses dirigeants doivent y faire au moins trois voyages par jours. De plus, les consignes de l'ONRA ne sont pas adaptées au domaine car le chargé de gestion ne peut jouer son rôle. Il est tantôt

---

(1) Hamid Temmar : *l'Autogestion et la problématique du socialisme algérien*, (Thèse, Paris 1966).

(2) Motion du précongrès des travailleurs de la terre de la Région d'Alger (25 oct. 1964) « Considérant que les libertés syndicales n'ont pas cours dans certains domaines et que les brimades envers les responsables syndicaux sont contraires à notre option socialiste. » Motion de la fédération des travailleurs de la terre (Déc. 1964) : « Considérant la politique d'étouffement et de démolition à laquelle les travailleurs de la terre ont été systématiquement confrontés dans leur effort d'organisation et d'action syndicale... »

le messenger du délégué d'arrondissement de l'ONRA, tantôt le secrétaire du président du comité de gestion, mais il est incapable d'être un intermédiaire entre eux. Se caractérisant par un rôle de gestion directe, l'ONRA est amenée à lutter contre le syndicat ou plutôt à chercher à le contrôler, et au congrès de 1964 de la Fédération des travailleurs de la terre, il y avait souvent deux délégations, l'une reconnue par l'UGTA et contestée par l'ONRA, l'autre reconnue par ce dernier et contestée par le syndicat (1).

Le résultat politique de ce double mouvement de bureaucratisation et d'étatisation est mauvais. C'est une démobilisation des travailleurs que signale le Président du conseil de la Révolution :

« Non, le système tel qu'il a été appliqué n'a été qu'une caricature de l'autogestion. Les travailleurs n'ont pas participé réellement à la gestion et leur intéressement à la production n'a pas dépassé le stade des promesses. Il n'est donc pas étonnant que les travailleurs ne soient restés en définitive que de simples salariés. (2)

Est-ce qu'économiquement ces tendances étaient justifiées par les résultats obtenus ?

### 3° *Les aspects économiques de l'autogestion :*

Du secteur socialiste agricole, on pouvait attendre d'abord le maintien de la production antérieure, ensuite, le maintien d'une production rentable qui permette d'accumuler du capital, enfin, la répartition de ce capital telle que le secteur moderne prenne en charge la croissance du secteur traditionnel. Ce sont les trois domaines dans lesquels il faut examiner le secteur socialiste : production, gestion, répartition du résultat.

La production a baissé quantitativement et qualitativement.

---

(1) Résolution du Congrès de la Fédération « Protection contre les méthodes bureaucratique qui visent à concentrer entre les mains des fonctionnaires de l'Etat les pouvoirs de gestion qui doivent être transférés aux organes de l'autogestion ». Intervention des délégués : « Nous voulons que nos droits soient reconnus. Notre fédération est celle des travailleurs et non celle de l'Agriculture » (Oran). « Ce congrès n'est pas celui des chargés de gestion ni de l'ONRA mais celui des fellahs qui suent au travail » (Sidi Bel Abbès).

(2) Discours du 1er novembre 1965.

TABLEAU — II

*La baisse de production dans le secteur socialiste Algérien*

	Moyenne annuelle 1958-1960		Moyenne annuelle 1963-1965	
	Production	Rendement (unité)	Production	Rendement (unité)
milliers de Q.				
Blé dur .....	3.700	10,4	3.500	8,2
Blé tendre .....	2.240	8,7	1.580	7
Orge .....	945	9,2	685	8
Lentilles .....	76,5	5,2	19,4 (2)	4
Autres légumes secs	60	7,4	58,5 (1)	6
Pommes de terre ...	1.700	111	1.128 (2)	95
Carottes .....	591 (3)	193	278 (4)	168
Tomates .....	1.109 (3)	242	622 (4)	167
Oignons .....	237 (3)	182	157 (4)	105
Haricots verts .....	96 (3)	57,3	30 (4)	49
Melons, pastèques ...	742 (3)	116,7	509 (4)	84,8
Betteraves sucrières	70	67	114 (4)	54,6
Fourrages au sec ...	906	31	355 (1)	23,5
Agrumes (2 secteurs)	3.700	113	4.130	97,5
Dattes fines .....	38,4		50,6 (2)	
Olives .....	567	17,1	542	16
Vin .....	14.500	46	11.700	38
milliers d'hl.				

Sources Algérie agricole 1966

(1) 1963 et 1964.

(2) 1964 et 1965.

(3) 1960.

(4) 1964.

Le tableau ci-dessus montre la baisse des productions (à l'exception des dattes fines et des betteraves sucrières) et celle (générale) des rendements. On peut distinguer trois groupes :

— celui des productions dont la baisse de rendement est inférieure à 10 % (orge et olives). Ce sont des productions auxquelles les fellahs du secteur traditionnel sont habitués ;

— les productions dont la baisse de rendement a varié de 10 % à 25 % (fourrages en sec 24,5, lentilles 23, blé dur 21, blé tendre 19,5, autres légumes secs 19, betteraves sucrière 18,5, vin 17, haricots verts 15, pommes de terre 14,5, agrumes 14, carottes 13) ;

— les productions dont la baisse de rendement a été supérieure à 25 % (melons et pastèques 27, tomates 31, oignons 42).

Il est très possible que la baisse de production ait été plus forte car les statistiques du ministère de l'agriculture sont considérées comme optimistes. Partout les rendements du secteur socialiste se sont rapprochés de ceux du secteur traditionnel. La production a aussi perdu de sa qualité, en particulier dans les cultures maraichères et fruitières. Quant au vin, nul n'est capable de dire ce que vaut le vin actuellement stocké.

Le recul physique de la production a certainement été accentué par le conditionnement et la commercialisation. L'ONRA évalue la production de 1964 à 975 millions de DA (1). En tenant compte de la hausse des prix (14 % entre 1960 et 1964), la production du secteur socialiste en 1964 peut être évaluée à environ 860 millions de nouveaux francs (1960). La production du secteur européen de cette année étant de 1596 millions, la baisse de production a été de 46 %.

Mais la commercialisation est un élément de gestion que nous examinerons après avoir étudié ce qui concerne la main-d'œuvre et les autres facteurs de production.

La main-d'œuvre employée dans le secteur socialiste a probablement augmenté, mais il est difficile de l'établir scientifiquement. En 1964, il y avait officiellement 125.000 permanents et l'équivalent en saisonniers de 43.000 emplois complets (102.000 saisonniers recensés). Si l'on se livre à des calculs à partir des statistiques globales de salaires de l'ONRA (410 millions de DA, distribués en 1964) et en admettant que chaque salarié permanent touche en espèces 2250 DA. par an, il faudrait considérer les saisonniers comme équivalent à 57.000 emplois complets. Il est probable aussi que le nombre des permanents a été sous-estimé. On peut donc affirmer que ces derniers sont entre 125.000 et 175.000 et que les saisonniers varient (en emplois complets)

---

(1) Le rapport inédit que nous avons utilisé l'évaluait à 882,6 et estimait qu'on pouvait la majorer de 18 % pour tenir compte de l'autoconsommation et de la commercialisation parallèle, soit 1040 millions. L'évaluation de l'ONRA a été reproduite sous forme d'un compte d'exploitation par M. Temmar.

entre 45 et 60.000 : environ 200.000 emplois permanents. Si les ouvriers permanents étaient, avant l'indépendance, au nombre de 100.000 auxquels il fallait bien ajouter le même nombre d'ouvriers saisonniers (en emplois complets) l'augmentation du nombre des travailleurs n'est pas la cause essentielle de la non rentabilité. Ce n'est pas non plus le taux de salaire qui reste modeste (8 DA par jour pour un manœuvre, 26 DA pour un chef d'exploitation non diplômé et 495 DA par mois pour un chargé de gestion), et cela d'autant plus qu'il est rare qu'un salarié permanent soit payé tous les jours. Les charges sociales elles-mêmes sont faibles et, selon le compte d'exploitation de l'ONRA, elles atteignent 5,2 % de la masse des salaires. Il est donc probable que tous les salariés (et en particulier les saisonniers) ne sont pas déclarés à la sécurité sociale, ce dont ils se plaignent en même temps que des retards dans le paiement des salaires. Ce qui est grave c'est le taux d'utilisation des travailleurs et la manière dont ils sont utilisés. Il y a beaucoup d'improductifs (gardiens, chauffeurs, contrôleurs...) et la durée du travail est faible (1) ; l'ardeur au travail aussi. Au domaine de Keroulis un tailleur de vigne payé à la tâche taille 500 pieds par jour tandis que s'il est payé à la journée son rendement baisse à 300. Il en est de même des vendangeurs (200-250 kgs de raisin au lieu du double). Le même phénomène a d'ailleurs été constaté dans les sovkhoses soviétiques et les granjas cubaines (2). Le résultat est quand même que la part de la main-d'œuvre dans la valeur de la production augmente considérablement (41 % en 1964 contre 27 % en 1954). Le laisser-aller provient du manque de cadres et de crise d'autorité qui sévit dans le secteur socialiste. Si les salaires ne sont pas eux-mêmes trop forts, l'autoconsommation est par contre anormale. Les abus de l'autoconsommation directe sont difficiles à délimiter. Dans certains cas, les ouvriers prennent ce qu'ils consomment au prix de livraison mais, dans d'autres ils se servent et c'est une des raisons pour lesquelles l'élevage de vaches laitières n'a pas repris. Il existe aussi une autoconsommation indirecte lorsqu'on attribue aux ouvriers permanents ou aux membres du comité de gestion des parcelles de terrain ou qu'on tolère l'élevage privé. Il est très difficile alors de maintenir la vaine pâture dans des limites fermes. Les bêtes gênent les labours de printemps et pénètrent progressivement dans les vignes et les orange-raies.

Le manque de facteurs de production autres que le travail contribue aussi à la mauvaise gestion des exploitations du secteur socialiste agricole. Les approvisionnements laissent à désirer et les exploitations ne reçoivent pas ce qu'elles veulent et quand elles le veulent. Le capital foncier souffre du mauvais entretien (canaux de drainage, remplacement des manquants dans les vignes...) le matériel agricole est mal entretenu et mal utilisé. Son entretien par les unions de matériel agricole est cher, lent, de mauvaise qualité;

---

(1) M. Temmar l'estime à 3-4 heures par jours de travail.

(2) cf les œuvres de M. Dumont.

les services de l'Office National des Transports auxquels doivent avoir recours beaucoup d'exploitations (alors que d'autres ont un excès de moyens de transports) sont loin d'être parfait; beaucoup de tracteurs sont immobilisés (1). Leur utilisation est aussi fantaisiste (2). Aussi assiste-t-on à une dégradation du potentiel de production — signalée plus haut — dont les effets sur la production ne se sont pas encore fait sentir.

Enfin, la commercialisation est pour beaucoup dans la chute de la valeur de la production. Il y a des « détournements » si on appelle ainsi les ventes directes sans pièces comptables. Il se peut que beaucoup d'entre eux ne soient pas des actes malhonnêtes mais proviennent du désir de venir en aide à des groupes déshérités (cas de beaucoup de commercialisations en 1963 par les Sous-Préfectures, l'UGTA, les SAP, l'ANP). Ils peuvent provenir aussi du désir de faire marcher l'exploitation en, disposant d'un fonds de roulement que n'allouerait ni facilement, ni rapidement les services de l'ONRA. Un tel fonds, alimenté par la commercialisation illégale est alors un moyen de pallier les retards de livraison des CCRA. Cette commercialisation peut même être une mesure de sauvegarde à l'encontre des déficiences de la commercialisation officielle. Mais il se peut aussi que ces circuits parallèles prêtent à la fraude et au vol et c'est pourquoi ils ne peuvent être tolérés. Les circuits officiels eux-mêmes laissent beaucoup à désirer. Les CCRA gèrent directement (en pratique) 1630 caves et 100 stations de conditionnement d'agrumes qui livrent à des « coopératives » d'écoulement. La gestion de tous ces organismes est déficiente et les exploitations se plaignent des conditions dans lesquelles les produits sont transportés, stockés, conditionnés, vendus... ou jetés. Elles se plaignent encore plus de l'absence de comptes rendus de ces opérations. Il y a eu cependant une amélioration par rapport à la commercialisation extérieure de la production de 1962-1963 par l'Office National de Commercialisation qui aurait vendu les agrumes, en particulier, pour un prix inférieur au coût du conditionnement et du transport.

S'il y avait des bénéfiques, ils seraient répartis suivant le décret du 28 mars 1964. Le revenu annuel d'exploitation étant déterminé, il est partagé en deux masses, celle des prestations à la collectivité nationale et celle du revenu de l'entreprise. Parmi les premières, figurent d'abord le fonds d'amortissement financier de l'exploitation puis le fonds national d'investissement et le fonds national d'équilibre de l'emploi. Malheureusement ce décret renvoie à des textes ultérieurs pour le mode de calcul du revenu annuel d'exploitation, le calcul de l'amortissement et le montant des autres fonds. Et ces textes

---

(1) Dans *Révolution Africaine* du 11 juillet 1964, le Ministre de l'Agriculture pour montrer que la situation du secteur autogéré de Mohamedia (Ex Perregaux) n'était pas mauvaise précise que « sur 209 tracteurs que compte le parc, 196 sont immobilisés pour différentes raisons ».

(2) L'auteur a vu de ses propres yeux des salariés permanents aller se baigner (pendant les heures de travail) en arrivant sur la plage montés sur un tracteur trainant son équipement (septembre 1965).

ne sont toujours pas parus. Le revenu de l'entreprise donne d'abord lieu au paiement des salaires des saisonniers et la rémunération de base des travailleurs permanents ainsi qu'à une prime de rendement au cas où les normes (non établies) seraient dépassées. Le reliquat imposable est réparti entre le fisc, les fonds de réserve (fonds d'investissement de l'exploitation, fonds social de l'exploitation, fonds de réserve), les directeurs et les membres du comité de gestion et les membres de l'assemblée générale.

La réalité est tout autre. Tout d'abord il n'y a probablement rien à répartir. En 1963-1964 toutes les avances du Trésor n'ont pu être remboursées ; en 1964-1965 nous avons également constaté dans notre étude du crédit agricole l'absence de surplus alors qu'aucun amortissement n'a été prélevé et que les paiements au fisc se sont élevés pour 1963-1964 et 1964-1965 à 20 millions de dinars algériens. En 1965-1966, la Banque Centrale d'Algérie prévoyait une recette de 959 millions de DA pour un montant de frais culturaux (non compris l'amortissement et la fiscalité) de 898 millions. Les seules spéculations rentables devaient être les céréales et la viticulture (recette 722, frais 627). D'autres devaient être justes équilibrées (agrumes, maraîchage, arboriculture : recette 206, frais 205,2) ; d'autres enfin seraient déficitaires (oliveraies, dattes, cultures industrielles, riz, légumes secs : recettes 31,4 frais 61). Ensuite les exploitations n'ont pas de renseignements comptables. Au sein des exploitations les documents comptables sont sommaires ou inexistantes ; les CCRA ont une comptabilité insuffisante, en retard et quelquefois fantaisiste (c'est ainsi qu'à Mostaganem une pique et un tube de pommade pour un mulet furent facturés 7900 DA !) (1). De toute façon, cette comptabilité n'est que très rarement communiquée aux exploitations, de sorte qu'aucune d'entre elles ne sait si, globalement et encore plus par spéculation, elle est déficitaire ou excédentaire.

La fiscalité a été pratiquement nulle bien que les autorités fiscales puissent procéder à des recouvrements au niveau du compte de l'ONRA à la Banque centrale. L'absence d'amortissement est très grave pour l'avenir. Malgré ces conditions une distribution de primes a eu lieu en 1964. Elle n'avait été comprise ni par ceux qui l'avaient reçu à taux réduit, ni par ceux qui n'en avaient pas reçu (saisonniers et permanents non membres des assemblées générales), ni par les paysans du secteur traditionnel qui commentent ainsi la situation du secteur socialiste : « Ils ont reçu du ciel un Trésor ; ils en abusent ». L'expérience n'a pas été renouvelée et elle serait contraire à ce que le Président du Conseil de la Révolution rappelait :

« Nous ne perdons pas de vue que le socialisme, c'est la solidarité en action. L'accroissement de la rentabilité dans le secteur socialiste devra permettre notamment de venir en aide aux paysans déshérités à qui l'indépendance n'a rien apporté » (2).

(1) Rapport de stage des élèves de l'ENA.

(2) Discours du 1er novembre 1965.

Ainsi, l'autogestion est menacée de dangers internes : déviation étatique et déviation capitaliste. La régression économique s'est déjà produite et elle se prolongera inévitablement car, d'une part, les conditions météorologiques auraient pu être pires et, d'autre part, le secteur socialiste n'a pas encore ressenti tous les effets de la dégradation postérieure à l'indépendance. A l'encontre de cette régression, il faut absolument fournir au secteur socialiste des cadres valables, rétablir l'autorité et améliorer la commercialisation. En particulier l'autorité ne se rétablira qu'avec l'éviction des chômeurs déguisés, l'instauration d'un salaire à la tâche (à condition que les modalités n'en soient pas trop compliquées) et celle d'une responsabilité administrative et financière des responsables de la gestion (1). La déviation étatique réside dans la bureaucratisation qui s'établit à l'intérieur de l'exploitation et dans la tendance de l'ONRA à administrer directement.

Face à cette tendance (qui est déjà une habitude), il faut, dans un premier temps, exiger que les CCRA rendent des comptes aux exploitation et ressusciter des conseils communaux d'animation de l'autogestion qui devront reprendre la supervision des chargés de gestion et qui recevront celle des organismes extérieurs aux exploitations car ces organismes n'ont le plus souvent de coopératifs que le nom (2). La déviation capitaliste consiste à interpréter l'autogestion comme un interressement aux résultats de la gestion et non à la gestion elle-même, exactement comme les actionnaires d'une grande entreprise capitaliste reçoivent des dividendes mais ne sont pas admis en pratique à contrôler la gestion. Elle se produit lorsque le résultat positif de l'exploitation est confisqué par autoconsommation ou distribution de primes aux salariés permanents alors que d'autres usages plus favorables à la justice ou au développement pourraient en être faits. Contre ce danger, il faut réduire l'autoconsommation et faire travailler plus intensivement les ouvriers permanents. Il faut aussi prendre les moyens d'intéresser les travailleurs à la gestion elle-même (développement de l'animation). Ainsi il y aura un produit à répartir et la tentation de répartir au profit des travailleurs, parce qu'on n'est pas capable de réaliser une véritable autogestion, aura disparu. Le prélèvement au profit de la collectivité peut alors se réaliser au moyen des fonds prévus ou d'une location des terres par l'Etat au collectif des travailleurs ou par une politique des prix agricoles.

---

(1) Le Code Pénal publié en 1966 prévoit qu'un directeur ayant pris des décisions contraires à l'intérêt de l'entreprise ou de l'Etat encourt une amende de 20.000 DA. et une peine de 5 ans de prison. Cette mesure est trop sévère pour être appliquée. Le licenciement et la suppression d'une prime de fin d'année auraient plus de chances d'être efficaces.

(2) Le Code Pénal prévoit là aussi une amende de 50.000 DA et une peine allant jusqu'à deux ans de prison pour ceux qui « portent atteinte aux principes de l'autogestion ». Autant transformer tout de suite le ministère de l'Agriculture en annexe de l'Administration pénitentiaire !

L'autogestion est aussi menacée de l'extérieur car beaucoup de fonctionnaires lui imputent des défauts dont elle n'est pas entièrement responsable. Et il ne faut pas oublier, lorsqu'on hésite à la défendre, que, d'une part, elle constitue un principe et un objectif grandiose de gouvernement des hommes par eux-mêmes et que, d'autre part, la constitution du secteur socialiste a empêché le démantèlement d'unités rentables de production (1). Depuis 1966 le Gouvernement Algérien s'est efforcé de redonner plus d'autonomie de gestion et plus d'efficacité aux exploitations autogérées. Ces efforts se sont surtout exercés dans les domaines de la comptabilité, du crédit et de la commercialisation. Mais si de plus en plus le contrôle des exploitations autogérées sur les coopératives ou organismes de prestations de services sera concevable, il ne pourra être exercé que si le secteur autogéré dispose de cadres valables. Et l'effort de formation n'est pas encore tout à fait convaincant.

La Tunisie et le Maroc ont été placés dans des conditions différentes, mais ils ont été amenés aussi à reprendre les terres de colonisation et à les gérer.

## § 2. — LES EXPERIENCES DU MAROC ET DE LA TUNISIE

La reprise des terres a été très différente de ce qu'elle fut en Algérie ; elle s'est réalisée progressivement et en partie au profit du secteur privé.

En effet, en Tunisie 45.000 ha sur 700.000 ont été achetés par les cultivateurs tunisiens ; au Maroc il en a été de même pour au moins 325.000 ha sur un million. Depuis le dahir du 20 septembre 1963, les transactions sont interdites mais des autorisations ont été accordées pour 25.000 ha environ.

La reprise publique des terres a été réalisée en Tunisie par voie bilatérale et unilatérale. Des accords avec la France ont été signés en 1957, 1960, 1963. Le premier a réalisé la cession de propriétés situées du fait du cantonnement des troupes algériennes dans des zones peu sûres pour les Français (27.000 ha) ; les deux autres avec une interruption due aux événements de Bizerte ont réalisé un transfert tantôt volontaire tantôt forcé de 150.000 ha. Déjà des mesures unilatérales avaient été prises en 1959 et 1961 (mise sous séquestre de 100 à 150.000 ha dont le sort a été réglé pour la plus grande partie lors de l'accord de 1963). Mais en 1964, le gouvernement tunisien proclamait la confiscation des terres, au mépris, de l'accord conclu avec la France en 1963 qui prévoyait une jouissance paisible de cinq ans aux colons qui n'avaient pas été atteints par les mesures précédentes. 312.000 ha furent ainsi confisqués au détriment de quelques sociétés et de 750 propriétaires français et de 1000 petits

---

(1) Les difficultés se proviennent pas seulement des travailleurs et leur remplacement par des anciens moudjahidine dans 300 coopératives sur plus de 200.000 ha n'est pas suffisant pour redresser les déviations constatées.

propriétaires italiens ou maltais. Au Maroc, la reprise publique des terres n'a porté jusqu'à maintenant que sur les terres de colonisation officielles. Déjà, en 1959, les terres « aliénées en perpétuelle jouissance » (40.000 ha) avaient été récupérées. En 1963, après négociation avec le gouvernement français, le dahir du 20 septembre 1963 annonça la récupération des terres de colonisation officielle en trois ans. Ce programme fut respecté puisqu'au 1<sup>er</sup> septembre 1965, 229.000 ha avaient été récupérés et que le reliquat (40.000 ha) le sera probablement dans le deuxième semestre 1966. Il restera alors environ 450.000 ha de terres de colonisation « privée ».

Le principe de l'indemnisation des colons a été proclamé en Tunisie et accepté au Maroc. Dès 1959, le Président Bourguiba, à propos du rachat des terres de la Société de l'Enfida, énonçait sa doctrine :

« Le gouvernement considère que certains droits deviennent des droits acquis même s'ils sont entachés, à l'origine d'injustice.... Il ne peut être question pour l'Etat de réparer une injustice en commettant une autre ».

Dans l'accord de 1960, la Tunisie apportait un million de dinars tunisiens plus la valeur du matériel ; en 1963, elle rachetait les terres sur la base de 10 DT/ha plus la valeur du matériel. En 1964, elle confirmait ce principe mais les représailles françaises ne lui laissaient pas l'occasion de concrétiser (annulation de prêt, dénonciation de la convention commerciale et tarifaire...). Cependant, en 1966, le gouvernement tunisien offre un million d'hectolitres de vin tunisien (soit 6 millions de dinars tunisiens au prix le plus favorable), qui sera partagé entre les viticulteurs français dont il a fallu distiller du vin (35 millions de francs) et les anciens propriétaires (27 millions de francs). Le Maroc n'a indemnisé que les stocks, le matériel et le cheptel (11 millions de dirhams en 1963, 15 en 1964 et 20 en 1965).

Quand on sait qu'une orangerie en périmètre irriguée rapporte en un an le tiers de sa valeur, on ne peut plus faire de l'indemnisation une question morale pour tous les colons. Elle le reste pour les plus défavorisés d'entre eux (assez nombreux en Algérie); pour les autres, cela devient une opération politique destinée à donner un quitus moral au colonisateur et à endormir son opinion publique. Cependant, du point de vue économique, l'indemnisation doit être un moyen d'inciter le colon qui n'est pas encore exproprié à gérer convenablement l'exploitation. On devrait l'asseoir sur les dépenses d'exploitation l'état des terres, du cheptel et du matériel et sur la valeur de la dernière récolte.

Les terres reprises, il faut les gérer. Dans les deux pays cette gestion est provisoire puisqu'en Tunisie elles sont destinées à servir de noyau aux unités coopératives de production et qu'au Maroc, elles doivent être — conjointement à d'autres terres — distribuées en lots à des exploitants. Or ces terres représentent en Tunisie une fonction importante de la production agricole et au Maroc, une production

annuelle de 120 millions de DH. Dans les deux pays, le système adopté est celui des gérants encadrés dans une institution qui contrôle et assure certaines tâches. En Tunisie, cependant, une partie des terres est louée.

Au Maroc, la Centrale de Gestion des Exploitations Agricoles (CGEA) a hérité des fonctions qu'assuraient des services ou sociétés créés par les offices de mise en valeur avant leur fusion. La CGEA pour surveiller les gérants a divisé son domaine en sections où un chef de section inspecte les fermes. Elle tient la comptabilité générale des exploitations, chacune d'entre elles n'ayant qu'une régie de 150 DH. C'est elle qui assure le financement au moyen de crédits globaux consentis par la Caisse Nationale de Crédit Agricole. Elle gère les caves de vinification et se trouve en relation avec les stations de conditionnement qui ont un monopole sur un périmètre donné. Les gérants dont certains sont étrangers ont été recrutés en partie dans l'administration des offices mais souvent sur la base d'amitiés politiques. Ils sont liés par des contrats d'un an et reçoivent un salaire fixe mensuel de 800 à 1.200 DH et une prime de gestion variant de 300 à 700 DH. C'est la production qui est la seule base de cette prime et l'amélioration ou la détérioration de l'exploitation ne peuvent être prises en considération puisqu'aucun inventaire de l'état des terres n'a été dressé. Le plus souvent les résultats comptables ne leur sont pas communiqués et la première année les fermes dépendant de l'ONI avaient pour mission de fournir cet office en semences et fourrages. Les ventes étaient conclues en dessous du prix de revient de sorte que la notion de rentabilité était absente. On estime-mais l'expérience n'a pas assez duré pour que ce chiffre soit considéré comme un résultat définitif que la production a baissé de 125 millions de DH à 75. Cette baisse passera inaperçue au Maroc mais elle doit constituer un avertissement pour le jour où l'ensemble des terres de colonisation seront reprises. Le Maroc a procédé suffisamment lentement pour avoir tout le temps de mettre en place des structures de gestion efficaces. En Tunisie, l'Office des terres Domaniales a vocation pour gérer les terres récupérées à l'exception des terres à vocation spéciales (alfa, forêts) ou des terres comprises dans le périmètre des offices régionaux. En 1962, une part des terres qu'il contrôlait était donné à bail et le reste en gérance (100-150 gérants). A ce moment, il manquait de matériel et de personnel puisqu'il disposait de 7 agronomes au lieu de 100 et de 30 techniciens au lieu de 600 diplômés agricoles employés auparavant par les colons. Il faut supposer que tout ceci s'est beaucoup amélioré puisque le Plan quadriennal se contente de cette phrase concise mais éloquente :

« Il est à noter que l'OTD a rempli son rôle quant au maintien et à l'élévation des rendements ».

Au début de 1964, sur 298.000 ha contrôlés par l'office, 195 étaient exploités par des gérants salariés, 58 étaient loués et les autres avaient été affectés à des coopératives ou établissements publics. Les résultats sont un peu moins bons que ne le laissait supposer

le plan quadriennal. Ils sont corrects en zone céréalière et souffrent d'une légère régression dans les autres spéculations, mais ils sont catastrophiques pour les terres louées : les installations et le matériel ont été détériorés et les soins apportés aux cultures ont diminué.

L'expérience de reprise des terres et de leur gestion publique dans le secteur moderne est trop menue pour qu'on la juge définitivement mais le moins qu'on puisse dire, c'est qu'elle pose des problèmes qui ne sont pas encore résolus.

Et pourtant la difficulté y est moindre que dans le secteur traditionnel.

## II. — LES UNITES COOPERATIVES DANS LE SECTEUR AGRICOLE TRADITIONNEL.

C'est en Tunisie que la Réforme agraire a dépassé le laboratoire et la tribune. Elle s'est d'abord essayée dans les périmètres irrigués et sur les terres collectives avant de prendre toute son ampleur dans la création de coopératives à partir de 1962-1963.

Une loi de 1968 avait défini la réforme agraire dans la basse vallée de la Medjerda après qu'ait été créé l'« Office de la Mise en Valeur de la Vallée de la Médjerda ». Elle prévoyait la récupération de la plus-value occasionnée aux exploitations de plus de 2 ha et la confiscation des terres excédant 50 ha en irrigué dans une même exploitation (avec indemnisation payable en trente ans). La mise en valeur devenait obligatoire et la propriété individuelle indivisible. Le rythme de réalisation a été lent puisqu'en 1961, on n'avait récupéré au titre de la plus value que 4.800 ha et 56.000 DT (sur la base de 70 à 110 DT/ha). Les terres ont servi à constituer des lots distribués aux ouvriers agricoles de la région, puis à des agriculteurs de Bizerte et du Cap Bon, de préférence aux fellahs sous-employés des piedmonts voisins. Les lots attribuent la propriété avec période probatoire de vingt ans. On dit qu'ils sont trop importants. Mais nous n'avons pas trouvé de compte rendu de l'activité de l'Office dans ce domaine si ce n'est cette allusion du plan quadriennal :

« Dans l'OMVVM, la création des coopératives de services hydrauliques s'effectue au fur et à mesure de l'aménagement des lotissements et de l'installation des bénéficiaires. Cette opération actuellement rodée n'appelle pas d'observation particulière ».

Les opérations sur terres collectives ont été profondes à l'égard des biens habous mais non des terres des tribus et des communes. Dès 1956 l'organisme administratif des habous publics a été supprimé et les 150.000 ha de habous publics qu'il gérait ont été soit affectés au Domaine soit vendus aux voisins les plus déshérités. La loi du 18 juillet 1957 supprime les habous et les partage entre les occupants réels et les dévolutaires. On avait craint beaucoup de difficultés juridiques (classification du Habous, preuve de la qualité de dévolutaire, conflit entre lui et l'occupant), mais, il n'en a rien été et les occupants ont, le plus souvent, consolidé leurs exploitations.

C'est une loi du 28 décembre 1957 qui prévoyait l'attribution privative des terres collectives; attribution immédiate si elles avaient été mise en valeur et à terme si on pouvait les mettre en valeur mais sans que les occupants en aient les moyens. Mais cette loi fut peu appliquée. Elle ne fit que consacrer des partages antérieurs (cas des terres mises en valeur) et distribua, de 1957 à 1963, 15.369 ha à 1.963 chefs de famille, soit 1 % des superficies de cette catégorie. Cette lenteur a été probablement due d'une part, à l'évolution idéologique qui a mené les dirigeants tunisiens de la solution de l'exploitation individuelle à celle de l'exploitation collective et, d'autre part, à l'impossibilité de partager les collectifs entre les ayants droit sans les mettre en valeur et adjoindre à chaque exploitation un noyau des meilleures terres, c'est à dire de terre domaniale provenant de la récupération des terres de colonisation. Aussi, l'aménagement des terres collectives fut-il confié à des « Offices régionaux », tandis que la réforme s'orientait vers la création de coopératives.

La loi du 27 mai 1963 prévoyait quatre sortes de coopératives qui, en fait, se ramenaient à deux : des coopératives de production (production agricole dans les régions du Nord, production agricole dans les régions du Centre et du Sud, production animale) et des coopératives de services.

Dans le nord, le plan triennal prévoyait la création de 200 coopératives groupant 182.000 ha et 15.643 coopérateurs. Il en réalisa 147 sur 114.000 ha avec 8.665 coopérateurs. Ainsi, les coopératives réalisées ont été plus petites et ont groupé moins de coopérateurs que prévu. Ce rythme de réalisation n'est pas très rapide, mais cependant — surtout à l'échelle de la Tunisie — il a dépassé le stade de l'expérience. Le plan quadriennal a des ambitions plus grandes : 550.000 ha. La préparation de ces coopératives est pourtant très sérieuse. Partant d'un noyau domanial disponible, (en 1962-1963, ils ont représenté 36 % des superficies des coopératives), les services techniques recherchent les types de terres que l'on peut y adjoindre pour parvenir à une exploitation agronomique équilibrée (piedmont à vocation arboricole, futur périmètre irrigué, bas fond à vocation herbagère si le noyau est céréaliier ..). On délimite ainsi un périmètre dont on procède à l'étude foncière et sociale : statut juridique de chaque parcelle, type de mise en valeur, état du cheptel et des machines, emplois et revenus non agricoles des familles du périmètre. Les terres enclavées dans le périmètre devront être apportées par leurs propriétaires à la coopérative ou devront lui être louées. L'apport des terres doit dépasser une superficie minimum de sorte que plusieurs foyers microfondiaires peuvent se grouper et l'un d'entre eux rentrera dans la coopérative au nom de tous les autres. L'apport d'un seul coopérateur ne peut excéder le double de l'apport moyen; au delà, il doit louer ses terres à la coopérative. Le noyau domanial est attribué à la coopérative et sera partagé au bout de cinq ans de façon à équilibrer les apports, donc attribué aux plus petits apporteurs. Il va sans dire que les propriétaires ne souhaitent pas être

amenés à louer leurs terres à une coopérative et s'efforceront d'influencer le tracé de son périmètre (1). Lorsque les périmètres sont ainsi tracés, et étudiés les services essaient d'établir un compte d'exploitation prévisionnel de façon à savoir combien de coopérateurs il est possible d'admettre. Dans l'esprit du législateur, il fallait assurer à chaque coopérateur un revenu annuel de 250 DT en 1971 (puis en 1974, lorsqu'on s'est aperçu que l'objectif des Perspectives décennales d'un revenu minimum de 50 DT par personne était irréalisable en 1971).

Dans la réalité, la constitution des coopératives de production se heurte à des difficultés importantes. La première et la plus importante — est comme on pouvait s'y attendre — la difficulté d'assurer à chaque coopérateur un revenu minimum sans être obligé d'éliminer un trop grand nombre d'exploitants.

Une étude sur cinq unités de production de la région du Kef a montré que ces unités étaient capables d'assumer 23,2 DT de revenu moyen (et non minimum) au lieu de 50 (minimum), en 1971 à chaque habitant du périmètre et pour cela il fallait ne retenir que 248 coopérateurs alors que 850 avaient vocation à l'être. En moyenne dans le nord, les coopératives donnèrent à chaque coopérateur (après un an d'expérience, ce qui est peu) un revenu de 110 DT. Cette difficulté provient sans doute de l'insuffisance de mise en valeur et de l'absorption d'une partie importante du revenu de la coopérative par les frais de location des terres enclavées. L'insuffisance de mise en valeur apparaît lorsqu'on rapproche les investissements réalisés des investissements prévus pendant le Plan triennal : 11,5 DT à l'hectare au lieu de 42 (70 en cinq ans) et 138 DT par coopérateur au lieu de 500 (830 en cinq ans). Il est vrai qu'on voit mal comment l'économie tunisienne pourrait supporter une charge pareille d'investissement surtout au moment où elle semble abandonner la solution de la mobilisation du travail. Les frais de location sont par ailleurs importants. Sur 67 unités de production des plaines du Kef, les terres louées représentent 31,1 % des superficies contrôlées par les coopératives. Le montant des loyers qui en résultent, bien que très faible pour chaque bailleur (2), représente une fraction importante du revenu de la coopérative. Pour atténuer la difficulté on pourrait, d'une part, déposséder ceux qui ont un emploi stable et, d'autre part considérer

---

(1) **CHABERT** Mémoire de DES Montpellier 1964 : « Sur le point de savoir comment on a décidé de la délimitation exacte des périmètres des unités de production, il est impossible d'affirmer avec certitude les critères qui ont été retenus. L'examen de quelques plans d'unités de production laisserait supposer que l'allure générale du périmètre résulte du soin qu'on a pris pour éviter certaines exploitations » (p. 121).

(2) Dans 13 coopératives sur 2.249 contrats de location, 317 portèrent sur plus de 10 ha, 939 sur des superficies comprises entre 1 et 10 ha et 993 sur des parcelles de moins de 1 ha. Le loyer annuel versé à chacun de ces derniers variait entre 4,5 et 9 DT par an mais la masse de ces loyers représentait 10 % du revenu brut de la coopérative.

tout bailleur de terre comme un « coopérateur non actif » et le payer sur les bénéfices après prélèvement des primes de rendement et des réserves au lieu de faire des loyers une charge fixe dangereuse en cas de mauvaise récolte (1). Une autre difficulté a résidé dans l'inclusion de l'élevage dans l'activité de ces coopératives et contribua encore à lui créer des déficits. Les coopérateurs qui ont accepté d'apporter leurs terres n'ont pas voulu apporter leur cheptel et l'ont confié aux autres membres de leur famille. En effet, le rapport d'un petit troupeau (dix-brebis) risque d'être égal au revenu annuel tiré de la coopérative. Comme l'élevage privé était interdit dans les villages construits par les coopérateurs, ceux-ci refusèrent d'y habiter. C'était une perte pour la coopérative d'autant plus que les soles fouragères avaient été prévues. Aussi eut-on recours à une méthode contractuelle qui semble donner de bons résultats. La coopérative prend en pension des vaches ou des brebis ; le coopérateur paie à la coopérative une pension et doit lui vendre la descendance femelle de ses bêtes ; par contre il peut disposer du lait de la descendance mâle.

Des difficultés proviennent aussi de la possibilité du retrait des terres qui, trop démocratiquement, a été consentie aux coopérateurs. En mars 1963, furent organisées des « Unions régionales et locales de coopératives » (cinq en 1963) qui assurèrent la comptabilité, la gestion du matériel, les approvisionnements et la commercialisation. De plus, les services du secrétariat d'Etat à l'agriculture aidèrent les coopératives qui, nous le savons, exploitent collectivement les terres. Un encadrement important était prévu : Un ingénieur agronome pour six à dix unités et un moniteur agricole pour deux ou trois. Cet encadrement ne semble pas excéder trop les possibilités tunisiennes. En principe les unions régionales sont contrôlées par les coopératives et la plupart des décisions sont prises par leurs assemblées générales. On signale cependant beaucoup d'empiétements des agents des services agricoles et un mauvais fonctionnement des assemblées générales des coopératives (2).

Les coopératives de production du Centre et du Sud n'ont pas été étudiées (à notre connaissance). Le Plan triennal prévoyait 70 coopératives groupant 116.000 ha et 7.162 coopérateurs. Il en aurait été réalisé 31 avec 90.000 ha et 14.111 coopérateurs (?). Le plan quadriennal en prévoit un million d'hectares. La constitution de ces coopératives a été réalisée grâce aux offres de mise en valeur et s'est heurtée à la modicité des ressources de ces offices. Elle a rencontré aussi des obstacles sociologiques, les propriétaires refusant d'apporter des vergers en production. On peut aussi inférer de leur taille que la gestion de ces coopératives doit être très étatisée. Il n'est pas étonnant que la création de coopératives de production se soit heurtée à la volonté des arboriculteurs puisqu'ils avaient déjà manifesté leur mauvaise volonté à l'égard des coopératives de service dans le Sahel de Sousse.

---

(1) Suggestion de M. **Makhlouf**.

(2) J. Poncet, article de *Tiers Monde*, janvier mars 1965.

Dans cette région, les oliveraies sont dans un piètre état et des coopératives ayant pour objet de faciliter la régénération des oliveraies furent constituées. Il ne s'agissait nullement de réaliser une exploitation collective ou un partage des revenus, ni même d'obliger les propriétaires à recouvrir aux services d'une entreprise donnée. La coopérative se contentait d'obtenir et de faciliter l'engagement de ses membres, d'éclaircir les plantations trop denses, de substituer des arbres fruitiers aux trop vieilles plantations proches des agglomérations, de rajeunir les vieilles plantations (taille très sévère) ou de les arracher lorsqu'il n'y avait rien d'autre à faire. La coopérative marquait les arbres et se chargeait de la vente du bois ; elle accordait aux propriétaires d'arbres arrachés une indemnisation égale à sept annuités de revenu. La coopérative se heurta à la mauvaise volonté générale (1). Il fallut une réaction très vive des pouvoirs publics dans la région de M'Saken à la fin de 1964 (confiscation de terres qui devaient être restituées en 1966 ; dissolution des cellules du parti socialiste destourien...) pour que le nombre d'adhérents passe de deux à 23.253. D'autres coopératives de commercialisation de l'huile d'olive ont été organisées. Des coopératives de « service hydraulique » existent aussi. Dans les régions de cultures céréalières, les coopératives de motoculture (19 au 1er janvier 1965) et de commercialisation (29) ont tendance à être abandonnées au profit des unités régionales de coopératives déjà évoquées. Dans le Cap Bon, 41 coopératives « multi-sectorielles » jouent un peu le même rôle.

Les Tunisiens, fidèles à leur génie national, sont donc très pragmatiques dans leur réforme agraire et une circulaire non datée mais postérieure au 1er janvier 1965 indiquait :

« L'organisation coopérative n'est pas l'unique instrument d'amélioration de la condition économique et sociale, mais un des éléments concourant à la réalisation de cet objectif ; les actions de l'individu et de l'Etat sont d'autres éléments qui peuvent être plus déterminant. Il est donc nécessaire que l'expansion de l'idée coopérative ne neutralise pas les autres éléments de succès mais les préserve et favorise leur développement. »

On pourrait écrire cette dernière phrase aussi bien de la propriété privée et de l'initiative individuelle que de la gestion étatique et de l'action de services.

L'expérience tunisienne attire notre attention sur les hésitations possibles devant le choix des exploitants bénéficiaires et la nature des exploitations dans toute réforme agraire.

---

(1) Celle-ci n'étonnera pas les lecteurs du livre consacré par Despois à la Tunisie orientale : « Le respect et l'amour de l'olivier sont tels qu'aucun Sahélien, même aisé, ne consentirait à arracher ses arbres épuisés et à les remplacer par de jeunes plants qui, rapidement, auraient un rendement très supérieur ».

Il est d'abord nécessaire de déterminer les bénéficiaires avant de préciser la nature de leurs droits. Les critères du choix peuvent être économiques (compétence, connaissance du terrain, emploi sur la terre, propriétaire sans terre, ayants droit de terres collectives, apporteur de terre ou de travail...) ou socio-politiques, (ancien combattant, chargé de famille...).

Si nous voulons que la réforme agraire se traduise par un développement il faut admettre que la justice sans l'efficacité économique se niera elle-même et donc qu'il faut donner la prééminence aux critères économiques sur les critères socio-politiques. Cependant nous admettons que ces derniers soient utilisés pour déterminer des priorités à l'intérieur des catégories prioritaires du point de vue des critères économiques. Les catégories de bénéficiaires peuvent être les suivantes :

— les apporteurs de terres : Parmi eux, il pourra y avoir des petits propriétaires de terres melk désireux d'obtenir des lots plus importants ; il y aura aussi des ayants droit à des terres collectives ; il ne peut s'agir que d'exploitants ; ceux qui ne résident pas (et qui ont un emploi permanent en ville dans 99 % des cas) peuvent être écartés du partage des terres collectives ;

— Les salariés permanents, locataires ou khames travaillant sur les terres reprises ; ceux-là ont droit de priorité absolue car il serait inconcevable que la réforme agraire les désavantage ;

— Les apporteurs de travail : dans le cadre de la mobilisation du travail un chantier communal pourra donner lieu à un « collectif de travail » dont le nombre de participants sera déterminé par le quotient du nombre de journées de travail nécessaires par 250. Les catégories de terres constituant le fonds de la réforme agraire sont diverses.

CATEGORIES DE TERRES	Personnes liées à la terre (approximation grossière pour 100 ha).	Personne conservant des droits après la réforme	Nombre de travailleurs nécessaires pendant un an pour la mise en valeur de 100 ha	Nombre de travailleurs pouvant être accueillis sur 100 ha. de terres mises en valeur en plus des ayants- droits (1).
Collectifs non mis en valeur .....	Ayants droit résidents (17). Ayants droit absentéistes en fait non rémunérés.	17	80	23
Collectifs mis en valeur .....	Ayants droit résidents (40). Absentéistes non rémunérés	40		
Terres <b>melks</b> non mises en valeur apportées volontairement .....	Propriétaires (17).	17	80	23
Terres <b>melks</b> non mises en valeur confisquées (superficies excédentaires) ..	Exploitants ou khammès (20) Propriétaire.	9	80	31
Terres <b>melks</b> reprises en raison de la plus-value (non mises en valeurs) ....	Propriétaire.	0	80	40
Terres <b>melks</b> non mises en valeur (propriétaires absentéistes) .....	Propriétaire.	9	80	31
Terres <b>melks</b> mises en valeur confisquées (superficies excédentaires) .....	Exploitants ou khammès (20) Propriétaire.	20		20
Terres <b>melks</b> mises en valeur reprises en raison de la plus-value .....	Exploitants ou khammès (20) Propriétaire.	20		20
Terres <b>melks</b> mises en valeur confisquées. (propriétaire absentéistes) .....	Exploitants ou khammès (20) Propriétaire.	20		20

(1) Nous avons admis que la mise en valeur multipliait le produit brut par 3,5 et que le niveau de vie serait multiplié par 1,5 (1800F/an au lieu de 1200) par la réforme agraire. Nous avons également admis que le propriétaire, par le jeu de la rente foncière, de la commercialisation et de l'usure, confisquait 50 % du revenu avant la réforme.

On peut s'imaginer que le chantier s'attaque d'abord aux terres de la catégorie 5. Sur ces terres, représentant une plus-value du fait de l'irrigation, il n'y a pas de travailleurs permanents car, grâce à l'intensification du travail, après irrigation, ces travailleurs ont été transférés sur le reste du domaine qu'a conservé le propriétaire. Cent hectares de cette catégorie sont mis en valeur (équipement interne) grâce à 180 personnes (exemple approximatif) travaillant un an et peuvent faire vivre 40 personnes. Il faudrait alors 4 ans 1/2 à ces apporteurs de travail pour devenir exploitants. S'il s'agissait de terres de la catégorie 4, il y aurait neuf khames ou neuf métayers sur ces 100 ha non mis en valeur. Ils pourraient l'être en un an par 80 personnes (DRS fruitière) et pourraient employer les 9 khames et 31 personnes. Les apporteurs de travail devront alors attendre 2 ans et 1/2. Mais on pourra hâter les distributions grâce aux terres déjà mises en valeur dont une partie des bénéficiaires (colons étrangers, propriétaires absentéistes ...) auront été évincés.

Pour que l'attributaire puisse gérer efficacement la future exploitation, il faut qu'il ait des connaissances agricoles, qu'il ne soit pas trop âgé (perméabilité à innovation) et qu'il soit originaire de la région ou du moins qu'il y ait résidé un certain nombre d'années. Quel droit aura-t-il alors ? Sera-t-il propriétaire ou non ? Il peut en effet être propriétaire d'un lot, concessionnaire à vie ou membre d'un groupe propriétaire ou concessionnaire du sol. Le paysan désire, sans aucun doute la propriété, et ne se sentira certain de l'avenir que s'il est propriétaire. Certains ont pris violemment position contre cette éventualité. Ainsi l'ancien Président de la République algérienne :

« Diviser la terre, satisfaire au désir petit-bourgeois de propriété individuelle, refuser la modernisation de notre agriculture, vouer à la famine des milliers des nôtres... Le peuple algérien a su deviner les vrais intentions qui se cachaient sous cette fausse réforme agraire. Il sait que la terre d'Algérie est la propriété indivise de tous les habitants de ce pays et que la solution, pour que chacun ait du pain demain, ne peut être trouvée que dans le travail organisé et réalisé collectivement (1) ».

Mais n'est-ce pas confondre mode d'appropriation et mode d'exploitation ? Or nous montrerons qu'il est possible de les dissocier et de juxtaposer une exploitation collective et une propriété individuelle. Dans ce cas, la propriété individuelle n'a pas les inconvénients dénoncés (2). Elle pourrait aussi être rejetée parce que rendant possible une mauvaise mise en valeur. Mais rien n'empêche d'assortir

---

(1) Discours du 12 décembre 1962.

(2) Il n'en reste pas moins que, d'après le compte rendu de l'APS, le coordinateur du secrétariat exécutif du parti continue en 1966 à opter pour la propriété collective: « Les terres seront, à quelques exceptions près, affectées à titre collectif soit dans le cadre de l'auto-gestion, soit à des coopératives à constituer » (18 août 1966).

la propriété individuelle de période probatoire. Pendant cinq ans par exemple, l'attributaire devrait obtenir un certain rendement, rembourser régulièrement ses emprunts et entretenir convenablement le potentiel de production. On peut d'ailleurs établir un cahier des charges plus définitif prévoyant des clauses d'assolements obligatoires, de façon culturales et de fumure, d'entretien du capital ioncier, de recours à des coopératives spécialisées, d'interdiction d'associations et de morcellement ou de cession sans autorisation.

Avec des précautions, l'attribution de la propriété cesse d'être dangereuse et le choix entre la propriété et la concession est un problème secondaire qui dépend en grande partie de la volonté des paysans. Si ce sont des salariés permanents d'une grande exploitation moderne — comme c'est le cas dans le secteur autogéré algérien — et qu'ils ne veulent pas profondément la propriété de la terre, le système de la concession à une collectivité est bon. Si au contraire, le paysan désire passionnément la propriété de la terre, il n'y a que des avantages à la lui promettre puis à la lui donner. Une réforme agraire peut d'ailleurs ne pas prévoir des modes d'attribution identiques. Pour les exploitations modernes continuées telles quelles, elle peut conserver la propriété de la terre à l'Etat. Pour les terres collectives mises en valeur par leurs exploitants, elle ne peut les attribuer en toute propriété avec cahier des charges mais effet immédiat puisque l'exploitant a déjà fait ses preuves. Pour les autres attributaires elle peut leur accorder une propriété après une période probatoire.

Un des avantages de l'attribution de la propriété c'est que par le jeu d'un paiement échelonné exigé de l'attributaire on pourra continuer à maintenir une solidarité entre celui-ci et ceux qui n'ont pas encore bénéficié de la réforme agraire.

En effet, contrairement à l'opinion de M. El Chorfi, selon qui, il est inéluctable de créer des riches au milieu des pauvres, il s'agit, selon nous, de promouvoir l'ensemble de l'agriculture et pour cela il faut des moyens financiers que l'on doit trouver chez ceux que l'on n'a pas encore dépossédés et chez les attributaires, soit au moyen de l'imposition, soit au moyen d'un prix d'achat. Il nous paraît seulement illusoire de vouloir, comme c'est le cas au Maroc, vendre la terre à sa valeur vénale majorée d'un intérêt. Il faut débarrasser ce problème de toutes considérations morales et n'y voir qu'un moyen d'améliorer le sort de certains que par étapes de façon à améliorer le sort d'un plus grand nombre. Contrairement à l'adage, il vaut mieux donner d'une main et reprendre de l'autre, mais le résultat sera identique à celui qu'on aurait si on avait donné à l'attributaire une superficie plus faible ou moins riche qui n'aurait peut-être pas été capable de l'inciter à l'effort.

Plus important que la nature du droit de l'attributaire, il y a à choisir la forme collective ou partiellement individuelle.

Dans l'exploitation collective, le paysan, qui peut être propriétaire d'un lot composé des terres qu'il a apportées et de celles qu'on lui a remises, accepte une exploitation collective. Son lot est englobé dans les sols d'exploitation et son revenu sera une fraction du revenu global. Cette forme d'exploitation est prônée en Tunisie à partir de 1962 (1) mais elle comporte deux risques. D'abord, elle risque de se heurter à la suspicion des paysans, suspicion, qui se situe à deux niveaux : Celui de la propriété de la terre et celui de son exploitation. Il craindra que l'exploitation collective n'entraîne la fin de la propriété individuelle et il aura peur que ses efforts restent isolés et que les autres coopérateurs en tirent profit sans travailler autant eux-mêmes. Cette dernière crainte ne peut être vaincue que si l'esprit coopératif précède la constitution de la coopérative. Si la terre est remise à un groupe qui s'est librement constitué et qui est fondé sur une estime réciproque, cet inconvénient disparaît, mais ce sera rare, et le danger beaucoup plus courant c'est une disparition de l'ardeur au travail. Le second risque de l'étatisation que nous avons reconstruit dans le secteur autogéré en Algérie et qui s'est aussi manifesté à l'office de l'Enfida en Tunisie.

La seconde formule plus prônée au Maroc qu'en Tunisie et en Algérie est celle de l'exploitation individuelle avec plan de culture et service communs. L'attributaire fait appel à la coopérative pour ses achats, les gros travaux et la commercialisation. Il est rémunéré par sa propre production. Cependant même si cette formule est préférée, l'exploitation collective sera inévitable en arboriculture.

Quelle que soit la formule choisie, elle doit être exprimée dans un cahier des charges qui fasse l'objet d'un contrat solennel entre l'attributaire et l'Etat. Il faut une solennité qui inspire confiance aux paysans et il faut qu'il y ait des obligations réciproques.

C'est aussi le cas dans certaines formules utilisables dans le secteur non agricole moderne.

### **III. — Les Sociétés Nationales et les Sociétés d'économie mixte dans le secteur non agricole moderne**

Il existe au Maghreb des coopératives de production dans le bâtiment ou d'autres secteurs non agricoles mais elles ne posent pas des problèmes très différents de ceux qu'on rencontre dans les coopératives analogues des pays d'Europe. Par contre, les sociétés nationales ou les sociétés d'économie mixte n'y ont pas le même objet.

Trop souvent le comportement économique des unités de base est un comportement étranger, contraire au développement.

---

(1) Cf : Terre de Tunisie, numéro spécial sur les coopératives pp.23 et 29.

Dans l'industrie le cas extrême de ce comportement à l'égard des autres secteurs de production, c'est le montage.

Il est normal que dans une industrie complexe l'assemblage des composantes du bien occupe une place importante et dans l'usine d'un pays développé beaucoup de pièces sont achetées à l'extérieur (sous-traitées) et simplement montées. Il en est de même au Maghreb avec cette différence importante que les sous-traitants sont des établissements situés à l'étranger et que la proportion des pièces non fabriquées dans l'entreprise est plus importante, au point que ces usines ne constituent que des halls de montage.

Un coup d'oeil au bilan des entreprises du secteur automobile le fait apparaître puisque dans les immobilisations de BERLIET et de RENAULT en Algérie, le matériel et l'outillage ne représentent que 15,5 et 14 % alors que le terrain et les constructions atteignent 61,5 % et 52 %. Une étude de la valeur ajoutée par les entreprises de ce secteur le confirme. Si l'on répartit les diverses dépenses d'exploitation selon quelles sont versées dans le pays et à l'étranger, la valeur ajoutée nationale atteint approximativement 25,4 % dans l'entreprise algérienne de montage de véhicules de tourisme et 35,6 % dans l'entreprise marocaine. Il en est de même dans presque toutes les branches de ce secteur (en Algérie, la valeur ajoutée nationale représente très grossièrement 15 % de la valeur du tracteur à roues), mais c'est moins vrai pour les produits moins complexes (25 % pour les accumulateurs en plomb, 40 % pour les ustensiles de ménage ....). Le ministre de l'industrie du Maroc donnait dans un discours d'aout 1966 des évaluations analogues : La part des matières premières étrangères (auxquelles il faut ajouter les transferts de salaires, d'intérêt et de bénéfices et une partie de l'amortissement) atteignait 80 % dans les tracteurs, 65 % dans les voitures et les câbles, 58 % pour les récepteurs de radio-télévision....

Cette prédominance de montage comporte de graves inconvénients. Tout d'abord, le montage n'améliore pas beaucoup le produit national par rapport à la situation antérieure où l'on importait le produit. On peut le voir de façon spectaculaire dans le cas des voitures de tourisme en Algérie, et au Maroc. En Algérie l'ensemble des véhicules montés en 1963 aurait pu être importé pour une valeur à quai à Alger de 19,1 millions de DA. Cet ensemble a été vendu 21,8 millions de DA par une entreprise qui a reçu 3,9 millions de DA. Il aurait dû donc être vendu sans subvention à 25,7 millions. Si l'entreprise n'avait pas existé, les autorités algériennes auraient pu prélever sur ce prix des voitures la différence entre leur prix d'importation et leur prix de cession soit 6,6 millions de DA. Cela aurait constitué une « valeur ajoutée » par l'importation de 25,8 % donc supérieur à celle du montage (25,4 %). Un même raisonnement au Maroc montre que la valeur ajoutée potentielle de l'importation aurait été de 35 % contre 35,6 % pour le montage. Et il serait probablement possible d'accroître la valeur ajoutée de l'importation en procédant aux achats de voitures étrangères par appels d'offres (comportant des clauses de services après vente). De plus, on perd ainsi le moyen d'affecter la consommation par la réglementation des importations.

Enfin, il est douteux que le montage conduise à la fabrication. Il est évident qu'accorder à une entreprise le droit de monter son produit en Algérie empêchera une autre de fabriquer un produit analogue car il n'y a pas souvent de place de marché pour deux. Mais le monteur lui-même n'est pas incité à la fabrication.

Plus généralement, l'entreprise n'exploite pas toutes les possibilités du marché national. L'achat en France des tubes par le secteur du machinisme agricole, des sacs par la cimenterie, des concentrés de tomates par les conserveries de sardines en Algérie, font apparaître le manque d'effort et de conscience nationale des entreprises. Il est vrai que les vendeurs sont aussi responsables, car c'est à eux à faire connaître leur produit et à la vendre à des prix et des qualités compétitives. Mais quelquefois, une période de rûdage est nécessaire et l'entreprise privée cliente — conformément à sa légitime préoccupation du profit — ne veut pas en faire les frais. A l'égard des travailleurs, les entreprises privées ont trop souvent tendance à employer de la main-d'œuvre qualifiée étrangère et à ne pas former les nationaux. Là encore, on ne peut attendre que spontanément une entreprise privée accroisse ses frais de production en doublant un cadre étranger d'un stagiaire national ou en entreprenant une formation de personnel. Cependant il faut noter, dans le passé, les efforts de plusieurs entreprises privées.

A l'égard du marché des produits, l'entreprise privée va souvent au plus facile : lorsqu'elle est exportatrice, elle se contente trop souvent du marché, qui est quelquefois plus rémunérateur et exige toujours moins d'efforts... Mais, ce faisant, elle accroît la dépendance du Maghreb à l'égard de la France et se prive de possibilités de produire plus. Là encore, des exceptions se manifestent. Sur le plan financier l'entreprise privée à trop tendance à ne pas réinvestir, à ne pas même amortir dans un climat qui, il est vrai, ne lui est pas favorable, mais qui est irréversible. Enfin, même ses liens monétaires la relie le plus souvent au marché français où tant que le contrôle des transferts n'existait pas elle plaçait ses disponibilités et contractait ses emprunts.

Il n'est pas possible de bâtir une économie nationale, donc intégrée, sur ces comportements. De plus, lorsque la plus grande partie des entreprises ont un tel comportement (en 1950, 230 entreprises sur 250 ayant en Tunisie plus de 50 salariés étaient contrôlées par des étrangers), les pouvoirs publics peuvent légitimement craindre que la souveraineté nationale ne soit qu'un leurre.

De nombreux courants politiques au Maghreb, en particulier ceux qui se situent « à gauche » (parti communiste, Union Nationale des Forces Populaires au Maroc...) ont tendance à opposer le capital privé national et le capital privé étranger en parant le premier de vertus que n'aurait pas le second.

Du point de vue des inconvénients signalés, il ne nous semble pas y avoir de clivage très net, si ce n'est que le cas extrême du montage ne se pose pas puisqu'il suppose une finition à l'égard d'un constructeur

étranger. Mais les autres comportements que nous avons qualifiés d'étrangers appartiennent aussi au capitalisme national. Ils n'ont pas en effet, pour origine, une perversité « colonialiste », mais un comportement logique face à une situation donnée. La recherche du profit ne peut s'embarrasser spontanément d'impératifs nationaux que lui complique la tâche. Par contre, du point de vue des avantages, le capitalisme national en présente beaucoup moins que le capitalisme étranger : sa technicité est faible, il n'a pas le renom des marques connues, il n'a pas le réseau commercial à l'étranger. Il est peut-être mieux placé pour explorer le marché national et accepte plus facilement une décentralisation. De plus, ces capitaux sont rares, car nous savons qu'ils se dirigent surtout vers d'autres secteurs que l'industrie. Au Maroc, de 1956 à 1961, les achats de biens immobiliers étrangers par les Marocains ont atteint en moyenne 50 millions de DH par an, alors que les investissements privés marocains dans l'industrie n'ont pas dépassé 34 millions. Ils se concentrent le plus souvent dans certaines branches : Industries alimentaires et textiles (cardans dans ce dernier cas, les circuits de commercialisation sont déjà contrôlés par des nationaux) petites entreprises de travaux publics ou de transport car elles exigent peu de qualification, peu d'immobilisation et sont avantagées par une capacité de pression sur les Pouvoirs Publics), le tourisme. Une fois sur deux d'ailleurs, le capital privé national (au Maroc au moins) s'adjoint au capital privé étranger.

Les banques n'étaient pas intégrées spontanément non plus à l'économie nationale avant le contrôle des transferts. On leur reprochait de favoriser la fuite des capitaux, d'établir une discrimination entre les entreprises contrôlées par les français et celles qui l'étaient par des nationaux, de ne pas faciliter le financement des investissements en fixant un écart trop important entre le taux — trop bas — des crédits à court terme et celui — trop haut — des crédits à moyen terme. Il est vrai que les banques ont favorisé les transferts en accordant des crédits à des entreprises ou des particuliers qui voulaient transférer. Il est aussi vrai qu'à plusieurs reprises (1963-1964 en Algérie, 1958-1960 au Maroc) les banques se sont peu engagées à l'égard de l'économie nationale. Même si ce comportement étranger est inspiré par la rationalité du banquier et ne traduit aucune intention perverse, il est incontestable qu'il ne favorise pas le développement économique.

Il en est de même des exportateurs qui ne rapatrient pas leurs recettes d'exportation ou qui vendent en France parce que l'écoulement de leurs produits y est plus facile. Les fraudes sur la législation des transferts sont apparues clairement à la suite de la nationalisation au Maroc des circuits d'exportation des fruits et légumes : Les prix obtenus ont été beaucoup plus forts que les prix déclarés par les anciens exportateurs. Les importateurs n'avaient pas plus que les exportateurs le souci de diversifier géographiquement le commerce extérieur ou d'acheter des produits de consommation courante plutôt que des objets de luxe.

On ne peut le reprocher à ces unités décentralisées qui ne peuvent être rationnelles qu'à leur échelle d'unités décentralisées. Mais il n'en reste pas moins que la politique d'investissement, la politique d'industrialisation, la politique de diversification du commerce extérieure, la politique d'austérité ne trouvent pas leur compte à ces comportements. Le développement exige donc leur changement.

Le changement peut provenir de l'association de l'Etat et d'un partenaire privé. Une telle association peut prendre une forme plus classique (société d'économie mixte) et une forme plus originale (contrat d'opérateur industriel).

La formule d'économie mixte est un compromis entre le besoin que le Maghreb a du capital privé et le désir de ne pas lui laisser les mains totalement libres.

Comme tout compromis, il n'est jamais considéré avec enthousiasme par les intéressés. En Algérie, les Pouvoirs publics accordent une préférence systématique à la forme de l'entreprise publique. Après avoir posé le principe de l'éviction politique du capitalisme étranger (I, 1, page 58), la Charte d'Alger admet des Sociétés d'économie mixte avec des capitaux étrangers dans les secteurs non vitaux de l'économie (II, 2, page 70). Quant au capital national, la Charte d'Alger lui fait une place mais au sein d'établissements publics (II, 2, page 70), ce qui laisse supposer que l'on attend du capitaliste algérien qu'il souscrive à des emprunts d'Etat qui donneront lieu à création d'établissements publics constituant des sociétés nationales. On ne peut pas dire qu'il y ait là une conception économique de la Société d'Economie Mixte (raisons et conditions d'efficacité); tout au plus, une large doctrine juridique très sommaire. Au Maroc au contraire, la Société d'Economie Mixte paraît un pis aller par rapport à l'entreprise privée. Un Ministre des Finances estimait implicitement mais quand même paradoxalement, que la place des capitaux publics était limité aux secteurs rentables. En effet il indiquait :

« Chaque fois que l'investissement privé se présente, même si le BEPI a déjà engagé des études ou des projets, il doit se retirer. Par ailleurs, lorsque le BEPI a déjà réalisé des investissements industriels, son but final est des que la rentabilité de cet investissement est assurée, de pouvoir le céder aux investisseurs nationaux qui se présentent. » (Vie économique 14 avril 1961).

En Tunisie, la position est plus nuancée. Les Perspectives décennales considèrent que l'Etat a sa place dans les industries qui déterminent le prix de revient des autres produits (énergie, transport, hydraulique industrielle). Il doit aussi se réserver les secteurs dans lesquels il y aura obligatoirement monopole (sidérurgie, raffinerie) ainsi que les projets qui dépassent les possibilités de l'initiative privée.

Implicitement, la doctrine algérienne est fondée sur l'idée que le changement de statut juridique est nécessaire et suffisant pour entraîner un changement de comportement. La doctrine marocaine

repose, ou sur une idéologie libérale périmée ou sur l'idée que les capitalistes nationaux n'auront pas le même comportement que des capitalistes étrangers, ce qui est faux. Cependant c'est en terme de comportement qu'il faut analyser l'intérêt de la société d'économie mixte.

Il s'agit, par ce moyen, d'obtenir que des capitalistes nationaux ou étrangers adoptent un comportement national et par le biais de la formation de cadres nationaux préparent leur éviction. C'est paradoxal, mais viable si l'entrepreneur privé peut réaliser un profit suffisant pendant la période pendant laquelle il sera assuré de l'impunité. Sa situation sera meilleure que celle d'une entreprise privée car, outre les avantages examinés précédemment, il bénéficiera de l'association avec la puissance publique : ses relations avec les syndicats, avec les établissements de crédit, avec les administrations en seront facilitées. Il peut espérer des commandes administratives ou semi-publiques. Cependant faut-il encore que le ministère de tutelle soit capable de faire respecter les engagements d'une part des autres ministères et d'autres part du partenaire privé. Mais, il nous apparaît plus facile de contrôler et d'orienter, de façon conforme à l'intérêt national, une société qui bénéficie d'une direction étrangère que de mettre sur pied une société nationale qui se comporte conformément à l'intérêt national. Par ailleurs se posera le problème délicat de la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise. Il est impossible d'observer la règle du jeu capitaliste car le partenaire minoritaire risquerait d'être lésé. : Le Maghreb fixerait les prix de vente assez bas pour qu'il n'y ait pas de bénéfice ou adopterait une politique d'autofinancement peu satisfaisante pour l'actionnaire étranger. Celui-ci, maître du jeu, échapperait aux obligations de formation ou d'intégration, qui sont aux yeux du socialisme sa seule justification. Cependant, l'entente reposera sur le respect d'intérêts réciproques et sur un rapport de force. Chacun des partenaires détient des atouts irremplaçables : les pays du Maghreb ont les attributs de la puissance publique et détiennent le marché; le partenaire a la technicité et l'appui de son ambassade quand il n'est pas national.

Si parce que peu de bénéfices sont possibles ou pour une autre raison, le partenaire étranger ne veut pas engager de capitaux ou que le pays du Maghreb souhaite créer une société nationale, une entente est encore possible sous la forme d'un contrat de prestations de services. Dans ce cas, le partenaire étranger aide le pays à mettre en place l'unité et lui apprend à la gérer. c'est à dire à respecter une qualité et un prix de revient. Pour cela, il fournit des études, des documents, une assistance technique et il forme des nationaux. Il ne fournit pas de capitaux mais cela n'exclut ni un interressement, ni l'autorité. L'interressement du partenaire doit être fonction des résultats qu'il obtient et donc l'inciter à les obtenir. Cet interressement peut être financier (rémunération de l'assistance technique, des brevets...) mais il n'est jamais un stimulant bien puissant pour l'entreprise étrangère car il ne remplace pas et de loin, les profits que cette entreprise aurait perçu sur la vente de produits

venant de ses propres usines. Aussi l'intéressement peut-il être commercial. L'entreprise étrangère fabrique souvent d'autres biens que ceux qui seront produits dans l'unité nationale qu'elle doit assister.

Certains de ces biens ne pourront jamais être fabriqués dans le pays, car le marché n'est pas assez large pour permettre des séries de productions rentables. Aussi, le pays peut-il s'engager à acheter ces biens au partenaire étranger dans une proportion qui sera fonction des résultats obtenus dans l'usine assistée.

Le comportement des unités ainsi créées (Sociétés d'Economie mixte ou Sociétés nationales liées à un prestataire étranger de services) dépend du militantisme et de la conscience professionnelle des cadres nationaux placés dans l'entreprise et destinés à la prendre totalement en mains après une période de formation et de rûdage.

Les Sociétés nationales, outre des problèmes juridiques (1) posent des problèmes de relations avec l'Etat et avec les syndicats.

Elles risquent d'engendrer les contradictions à l'intérieur du secteur public, si l'Etat en raison du manque de cadres et de l'excès des tâches qu'il assume par méfiance à l'égard du secteur privé est incapable de les contrôler.

Les meilleurs cadres voudront échapper à l'inertie bureaucratique et prendront la direction des sociétés nationales.

Ces sociétés se tailleront peu à peu des domaines autonomes grâce à des budgets importants (affectation de redevances pétrolières par exemple...) et à l'embauche de cadres nombreux non soumis aux procédures administratives. Leurs dirigeants, tout en étant initialement dans une allégeance personnelle à l'égard de leurs ministres de tutelle, échapperont aux jeux salissants et usants des querelles mi-personnelles, mi-politiques qui minent et éliminent les dirigeants d'un pays en stagnation. Ils risqueront donc de s'affranchir de toute autorité centralisée. Les meilleurs d'entre eux veilleront à l'intérêt général dans le secteur qui leur a été confié mais ils ne pourront ni ne sauront y apprécier l'intérêt général à l'échelle de la nation tout entière. A terme, le dirigeant ordinaire sera tenté ou bien de s'octroyer des avantages exorbitants, ou bien de se livrer par personnes interposées à des activités rémunératrices situées à la marge du secteur qu'il dirige.

Si le contrôle de l'Etat par les Sociétés nationales n'est actuellement qu'une crainte, l'« absence de démocratie économique en leur sein est déjà une réalité ». Le conflit entre le Ministre de l'Industrie du Gouvernement Algérien et l'UGTA au milieu de l'année 1967 l'a

---

(1) Cf. F. BORELLA : « le droit public économique en Algérie » in *Revue Algérienne* septembre 1966 (pp. 506 562, déc. 1966 pp. 725 853).

montré : licenciement du bureau exécutif syndical de la Société Pétrolière nationale, licenciement des membres d'une section syndicale d'une autre société nationale, licenciement des responsables syndicaux de la SN Repal à la suite d'une grève de 48 heures...

Et pourtant, le syndicalisme est indispensable au socialisme mais il ne saurait s'agir d'un syndicat de revendication du type de ceux d'Europe occidentale. En effet on ne peut permettre au groupe des travailleurs permanents, seuls capables de se syndiquer, d'accroître son niveau de vie au dépend du développement économique. Par contre, d'une part le syndicalisme peut être un moyen pour former les travailleurs et les préparer à prendre progressivement en mains les unités de production. D'autre part, l'exercice du pouvoir, socialiste ou non, est toujours corrupteur et il est utile que les représentants des masses démunies de responsabilités, sinon du sens de la responsabilité, exercent un contrôle sur les dirigeants. Le syndicalisme ne sera donc pas un syndicalisme d'encadrement de type tunisien, ni un syndicalisme de revendication de type marocain, mais un syndicalisme de doléances, c'est à dire un syndicat défendant publiquement ce qu'il croit être l'intérêt des travailleurs, mais renonçant en temps normal à des moyens d'action violents, tels que la grève.

Le rôle du syndicat doit aussi s'exercer dans une dernière forme d'entreprises publiques.

#### IV. — Les entreprises du secteur industriel autogéré algérien

L'importance des entreprises et la structure du secteur socialiste dans l'industrie, n'est pas comparable à celle de ce secteur dans l'agriculture ; même si l'on y inclut des entreprises nationales ou des entreprises privées auprès desquelles un commissaire du gouvernement a été placé pour empêcher une interruption d'activité. Globalement, il y a entre 345 (1) et 413 (2) entreprises regroupant entre 9.500 (1) et 15.500 (2) salariés. Cela doit représenter environ 10 à 15 % des salariés de l'industrie. Mais il s'y ajoute le secteur nationalisé qui comprend plusieurs entreprises de grandes tailles (La Société Nationale des Tabacs et Allumettes groupe environ 300 salariés et la Société Nationale des Meuneries Semouleries, Fabriques de pâtes alimentaires et de couscous SEMPAC environ 5.000 ; l'Office National Algérien du Tourisme). Le secteur socialiste proprement dit a cessé de croître au profit du secteur public et les nouvelles entreprises ne sont pas dotées de comités de gestion. Les trois branches qui prédominent dans le secteur socialiste sont celles des bâtiments et matériaux de construction (6.260 salariés au milieu de 1964), des industries alimentaires (3.120) et du bois (1.710). L'Algérois est mieux représenté que les deux autres régions : 59%

---

(1) *Annuaire Economique de l'Algérie* : Statistiques de janvier 1964.

(2) Recensement de la Direction du Plan pendant l'été 1964.

des effectifs. Le secteur est surtout composé de petites entreprises : Il n'y avait en janvier 1964 que 5 entreprises de plus de 100 salariés et 74 entre 20 et 100. Toutes les autres avaient moins de 20 salariés.

Les entreprises ont éprouvé psychologiquement et matériellement (face à des appels d'offres importants) le besoin de se regrouper pour atteindre une taille plus importante. Elles ont souhaité aussi faire assurer par d'autres des fonctions qu'elles ne pouvaient remplir convenablement, (approvisionnements, commercialisation, études, comptabilité, entretien et réparation). Enfin, elles désiraient éviter une concurrence entre unités du secteur socialiste. Pour ces raisons, elles se sont souvent regroupées en unités complexes (complexe des Teintureries Algéroises, Coopérative Générale des Hôtels et Restaurants, Complexe des Biscuiteries et Confiseries Algéroises, Coteintal, Cobiscal...) ou en unions fonctionnelles (UNIMMES pour le secteur métallurgique, UDIBA pour celui du bois) (1). Cette dernière formule a de l'avenir à condition que les unions embauchent des cadres compétents et que les unités qui les ont inspirés puissent contrôler démocratiquement. Par contre, la première formule n'ajoute rien à la seconde. En effet, 10 entreprises de 50 salariés avec un parc de machines non harmonisées n'équivalent pas, même regroupées, à une entreprise de 500 salariés. Le regroupement ne dispensera pas d'une restructuration de la branche, c'est-à-dire de la fermeture de certaines unités et du transfert de leurs cadres et des meilleurs machines à d'autres.

Si, économiquement, le secteur socialiste, au sens des décrets de mars 1963, ne se distingue pas beaucoup du reste du secteur productif contrôlé par l'Etat, les dispositions organiques déjà rencontrées dans le secteur socialiste agricole ne s'appliquent qu'aux premières.

Les organes de l'autogestion élus par les travailleurs fonctionnent mieux dans l'ensemble de l'industrie que dans le secteur agricole. Certes, au départ, beaucoup de comités de gestion n'ont pas été plus régulièrement élus que dans l'agriculture. Dans l'Algérois par exemple, sur 45 entreprises de plus de 20 salariés, 29 ont été déclarées vacantes au moment de l'indépendance, et, sur ces 29, il n'y en a eu que 12 où l'on a procédé à des élections. Dans les 16 entreprises qui ont été déclarées vacantes par la suite, il y a eu élection. Plus tard, l'élection des comités de gestion est devenue régulière et démocratique.

Il y a — et c'est humain — une tendance à la bureaucratisation; mais les travailleurs de l'industrie sont plus vigilants que ceux de l'agriculture et réagissent avec plus de vigueur. En particulier, ils s'élèvent facilement contre les membres des comités de gestion qui,

---

(1) UNIMMES : Union Nationale des Industries Mécaniques, Métallurgiques et Electriques du secteur Socialiste ; UDIBA Union Départementale des Industries du Bois de l'Algérois.

sans exercer d'autres fonctions que précédemment, recueillent des avantages nouveaux (paiement au mois par exemple). Le séjour en France de nombreux travailleurs, le caractère égalitariste de l'Algérien, le militantisme empêchent les abus. Par contre, le syndicat et surtout le parti sont faibles. Il y a bien des sections syndicales, mais le plus souvent sans militants. Sur 47 entreprises de l'Algérois, 34 n'avaient jamais eu de syndicat avant l'indépendance, 10 avaient un syndicat français et 3 une section de l'UGTA. Selon une enquête de l'IRAM (décembre 1965), les comités de gestion et leurs présidents avaient un rôle important dans l'organisation et plus particulièrement dans la fabrication. Par contre, ils ne faisaient qu'effleurer les problèmes de commercialisation et ceux de financement leur étaient totalement étrangers.

Comme dans le secteur agricole, les comités de gestion doivent être aidés par des directeurs. Avant janvier 1965, il y en avait très peu. En janvier 1964, sur 350 entreprises recensées, 27 avaient un directeur. De plus, les expériences avaient souvent été malheureuses : fuite du directeur de la Cobiscal avec les fonds, vente de l'acier d'Acilor à moitié prix par le Directeur, difficultés de la Cogehore en juin 1964... Après janvier 1965, le ministère de l'industrie essaie de reprendre en mains le secteur autogéré. Il nomme 25 directeurs après un court stage, et un certain nombre d'autres sans stage du tout. Un arrêté (1) précise que le directeur ne dépend que du ministère. Cependant, le recrutement assuré par le ministère est soumis à une commission qui comprend les représentants du FLN, de l'UGTA, des entreprises autogérées à côté des représentants des ministères de l'Industrie et du Travail. Les résultats ont été très médiocres à cause du manque de maturité des fonctionnaires du ministère (2) et de la nullité de beaucoup des directeurs nommés. Le fonctionnement de plusieurs entreprises s'en est ressenti. Le ministère est souvent intervenu de manière intempestive, en particulier en livrant aux entreprises du matériel dont elles n'avaient que faire. Dans l'ensemble ; les directeurs ne s'occupent ni de la fabrication, ni du financement, et ils dirigent la commercialisation, les approvisionnements et participent à l'organisation.

#### V. — Le fonctionnement des entreprises du secteur industriel socialiste

Ces entreprises rencontrent les difficultés du secteur privé, mais avec plus d'acuité. Elles en rencontrent aussi d'originales.

---

(1) J.O. 9 juillet 1965 :

(2) Le Journal de l'UGTA, **Révolution et Travail** donne souvent des Exemples d'abus ou d'insuffisance des fonctionnaires à l'égard du secteur autogéré : cf. par exemple, la dénonciation des directeurs nommés par l'office national des transports le 31 mars 1966 ou ceux des mines du Zaccar, le 19 novembre 1965.

1. — *Les difficultés identiques mais plus intenses :*

Le secteur socialiste subit particulièrement le manque de cadres. Au 7 juillet 1965, seules 80 entreprises sur 500 avaient tenu leur comptabilité. Sur 45 de plus de 20 salariés dans l'Algérois, 30 entreprises ont vu tous leurs cadres partir et 8 n'ont gardé qu'un ; dans une entreprise on a remarqué qu'il n'y avait plus qu'un employé de leur bureau pour 18 autrefois. Ce secteur a subi la crise générale en Algérie avec plus de gravité car les salaires des cadres y sont plus faibles. Un cadre national du secteur socialiste gagne en moyenne 911 DA par mois, tandis que dans le secteur privé, il perçoit 1.700 DA. (1965), les travailleurs de ce secteur ont du mal à accepter la hiérarchie sociale. De plus, il est plus difficile d'y faire venir un assistant technique qui n'y a qu'une carrière très aléatoire et avec lequel, d'ailleurs, on aura du mal à prendre contact. Il résulte de ce manque de cadres que la bureaucratie est plus ressentie qu'ailleurs. Les formalités douanières, les retards de paiement sont plus grands, du fait qu'il n'y a personne capable de presser, avec compétence les services administratifs. De là à penser qu'il y a une malveillance particulière dans l'Administration à l'égard du secteur socialiste il n'y a qu'un pas vite franchi.

Le surabondance de main-d'œuvre et la faible productivité sont encore plus grandes que dans le secteur privé. L'augmentation des effectifs dans les entreprises à activité stable ou en baisse est subie par les entrepreneurs privés qui s'efforcent de l'endiguer. Dans le secteur socialiste (au sens large), la résistance est moindre, quelquefois en raison de l'inconscience, ainsi que le montre ce compte rendu d'un exposé du directeur de la société des Tabacs et Allumettes :

« M. X... (le directeur) devait citer des exemples précis de réalisations à mettre à l'actif de la SNTA : depuis sa création, notamment, l'augmentation des effectifs qui sont passés de 2.800 à 3.140 malgré une baisse de la production ». (El Moudjahid, 9 avril 1966).

Les salaires des non qualifiés ont directement ou indirectement (par changement de catégorie) augmenté. Lorsque les directeurs nouvellement promus échouaient, ils avaient tendance à augmenter les salaires ; et, comme ils le faisaient de façon anarchique, leur démagogie avait l'inconvénient (ou l'avantage à leurs yeux) de diviser les travailleurs.

Enfin, le travail s'y déroule dans le désordre : pluralité de centres de décisions, manque de sanctions, interventions extérieures, relâchement lié au sous-emploi... Le désordre n'exclut pas le mépris de la législation du travail, puisqu'un décret du 6 août fut dans l'obligation de rappeler que celle-ci s'applique aussi aux entreprises du secteur socialiste.

Enfin, les problèmes financiers sont encore plus aigus que dans le secteur privé. Ce dernier était l'objet des réticences des banques, inquiètes d'une éventuelle nationalisation sans reconnaissance du passif. Mais il avait souvent les moyens de vaincre ces réticences : appel au passé et à l'avenir, pour les plus grosses entreprises à la clientèle desquelles les banques tenaient ; garanties en France.

Au contraire, les entreprises du secteur socialiste, soumises à des réticences plus grandes puisqu'elles n'ont plus de patrimoine cessible, n'ont pas ces moyens. Et les décrets du 8 juin 1964 qui prévoient que la Banque Centrale d'Algérie financera à court terme ce secteur ont assorti ce concours de conditions irréalisées et irréalisables : les comptes de l'année 1963 doivent être établis selon un plan comptable et adressés à la Banque Centrale et à la CAD. Les entreprises autogérées en ont conçu beaucoup d'amertume et le *Bulletin de l'Autogestion* \* (N° 3 et 4) contient un dialogue de sourds avec le gouverneur de la Banque Centrale : à un constat de carence de la part des dirigeants, le gouverneur répliquait que la carence venait de ceux qui n'avaient pas su aider le secteur autogéré à remplir les conditions posées par le législateur et inséparables de tout crédit. Finalement, les entreprises du secteur socialiste trouvèrent les ressources auprès des banques populaires avec quelquefois l'aval de la CAD. L'absence de comptabilité empêche aussi des entreprises socialistes de jouir de certains avantages légaux qui impliquent une comptabilité; par exemple, le remboursement des droits de douanes sur les produits destinés à être réexportés.

Les problèmes financiers étaient souvent accentués par l'héritage d'un passif important des entreprises à l'égard des fournisseurs, de l'Etat (impôts, cotisations sociales) ou des sociétés publiques (eau, gaz, électricité). Fréquemment, les fournisseurs subordonnaient leurs fournitures à ce paiement des anciennes dettes, ce qui conduisait l'entreprise socialiste à en changer, mais donc aggravait ses problèmes d'approvisionnement. Le fisc et les caisses de sécurité sociale, trop durs au début, mirent au point, par la suite, un système de délai fondé sur la bonne volonté des entreprises et, lorsque des difficultés subsistèrent, elles provenaient de la négligence des comités de gestion.

L'existence de ces passifs ne constitua pas une difficulté originale à l'autogestion, car beaucoup d'entreprises privées avaient cessé de payer leurs impôts en 1961-1963, par contre le secteur socialiste a des problèmes originaux, en dehors du domaine organique déjà envisagé.

## 2. — Les problèmes originaux

Les entreprises ont été désorganisées par une période de fermeture pendant laquelle elles ont perdu leur chef, les cadres, leurs archives, les contacts commerciaux... Sur 47 entreprises de plus de 20 salariés de l'Algérois, 21 ont été arrêtées dont 19 plus de trois mois. Le redémarrage d'une entreprise ressemble beaucoup à une création. Aussi est-on forcé, d'admirer les prodiges accomplis par les travailleurs du secteur qui ont réussi tant bien que mal ces redémarrages. Mais on comprend que ce soit plutôt mal que bien et que le secteur ne soit pas très efficace. Le redémarrage a été d'autant plus difficile que les fonds de roulement avaient disparu. Or, la révision du matériel,

---

\* Le *Bulletin de l'autogestion* a eu une vie très éphémère.

la reconstitution des premiers stocks et le paiement des premiers salaires d'une entreprise d'une trentaine de salariés exigent une centaine de milliers de DA.

Les préfetures ont fait ce qu'elles ont pu pour aider le secteur ; mais ce sont les efforts des travailleurs qui ont permis, là encore, de vaincre la difficulté : travail sans salaire pendant les premiers temps. Ce dévouement des travailleurs s'est encore manifesté dans les problèmes de répartition des revenus.

Le revenu brut de l'exploitation doit être consacré d'abord à l'amortissement et à l'investissement, puis une partie distribuée en primes aux travailleurs.

Le décret du 8 juin 1964 explicite un peu les décrets de mars 1963, mais sans être lui-même suffisamment précis. L'organisme de tutelle devait préciser les dotations au Fonds d'amortissement. Ces dotations seraient exprimées en pourcentage des diverses catégories d'immobilisation, mais « des exonérations seront accordées ». Les fonds devaient être utilisés par une « commission nationale de de coordination et de programmation de l'industrie socialiste ». Après le prélèvement de l'amortissement, un pourcentage de revenu annuel de l'entreprise (entre 10 et 20 % selon les branches, selon un arrêté de mars 1965) doit être versé au Fonds national d'investissements et utilisé pour la création d'entreprises nouvelles ou la modernisation d'anciennes. Enfin, il existe dans le secteur industriel, comme dans le secteur agricole, un Fonds national d'équilibre qui doit être alimenté et réparti entre des fonds départementaux selon des arrêtés non parus. Mais dans la pratique, ces dispositions ne furent pas plus appliquées dans le secteur industriel que dans le secteur agricole. Les règles de répartition ne jouent guère là où il n'y a rien à répartir.

C'est le secteur socialiste qui a été au centre de la controverse sur les primes. Le Président de la République en décida la distribution au début de l'année 1964 en justifiant sa décision par les promesses antérieures, le désir de développer l'attachement à l'autogestion et l'ardeur au travail. Au contraire, l'UGTA devait entamer une campagne de renonciation aux primes à la suite de l'initiative de la Cobiscal qui affectait le montant des primes à la relance de deux entreprises de torréfaction.

« La commission exécutive de l'UGTA félicite les travailleurs de cette coopérative pour leur initiative réaliste, ferme et révolutionnaire, convaincue que de tels acte positifs nous permettent de fortifier notre secteur socialiste tout en apportant une solution au problème du chômage. Elle appelle l'ensemble des travailleurs des entreprises autogérées à suivre ce magnifique exemple digne de notre classe ouvrière révolutionnaire ».

Devant la propagande favorable aux primes de la part du gouvernement et du parti, les travailleurs furent divisés : grève en faveur de la distribution dans une biscuiterie, interventions (13 contre 5) favorables à l'UGTA au Congrès de l'autogestion. Par suite, l'UGTA

recule et approuve la distribution des primes tandis que le geste n'est pas renouvelé ; et, en janvier 1965, le ministre de l'Industrie confirma ce renouvellement :

« Il n'est plus question, à partir d'aujourd'hui, de primes accordées sans résultats vérifiés et publiés : plus de primes à la facilité ».

Le secteur socialiste doit être orienté en même temps que le secteur privé, mais les pouvoirs publics disposent d'un moyen spécifique, la tutelle. Ayant une emprise plus grande sur ce secteur, les autorités sont tentées de le privilégier, or le secteur privé est une partie du patrimoine national et ne peut être abandonné. La tutelle du secteur socialiste a été organisée par le décret du 5 juin 1964. Il prévoit une organisation par branches : les entreprises « d'intérêt local » se regrouperaient par branche dans les Unions Départementales. Ces Unions délègueraient des représentants dans les Unions nationales qui grouperaient également les entreprises « d'intérêt national ». Le rôle de ces Unions serait d'assurer un certain nombre de services ; approvisionnements, commercialisation, élaboration de programmes, études de produits, formation professionnelle, caution mutuelle. La direction de l'Industrie aurait des représentants dans les Unions, et elle exercerait sa tutelle par l'intermédiaire de ses directions départementales, et de ses services nationaux sectoriels. Depuis septembre 1965, la tutelle du secteur socialiste n'est plus séparée du contrôle de la gestion des entreprises privées. La Direction de l'Industrie nomme les directeurs, contrôle l'emploi, la comptabilité ; elle doit approuver l'octroi de primes de rendement et superviser le fonctionnement organique de l'autogestion. Elle devait organiser tant au niveau départemental qu'au niveau national, des « Comités de l'Industrie socialiste » qui regrouperaient des représentants des travailleurs, les organisations nationales, les fonctionnaires de la direction de l'Industrie. Ces Comités avaient pour tâche de préparer la planification industrielle.

Dans la pratique, au milieu de 1966, la classification des entreprises selon le degré d'intérêt qu'elles représentaient n'étaient pas réalisée. Les Unions n'existaient que sur le papier mais aucun de leurs services ne fonctionnaient, pas plus que les comités de l'Industrie Socialiste. Par contre, les directions départementales de l'Industrie se mettaient en place.

Si la Direction de l'Industrie doit contrôler à la fois le secteur privé et le secteur socialiste, elle devra de temps à autre procéder à des arbitrages entre eux puisqu'ils groupent des entreprises concurrentes.

Le secteur socialiste souhaite obtenir l'appui de l'Etat contre les entreprises privées qui lui font concurrence. Dans ce sens, le Congrès du secteur autogéré industriel avait en mars 1964 demandé l'application de plusieurs principes :

— priorité absolue aux entreprises si leurs prix n'excèdent pas de plus de 20 % ceux des entreprises privées ;

— avant tout marché, le secteur socialiste devra être consulté pour donner son avis ;

— les contrats passés avec le secteur privé devront contenir des clauses obligeants les entreprises contractantes à se fournir prioritairement dans le secteur socialiste.

Il va sans dire que les entreprises privées ne sont pas d'accord avec ces principes. Et, en 1965, l'une d'entre elles a protesté discrètement mais vigoureusement, car un marché de charpente métallique avait été attribué à un concurrent socialiste plus cher qu'elle. Cette entreprise a simplement fait savoir si les jeux étaient faits d'avance il était inutile de faire engager un travail pour rien. Il est bien certain que de telles pratiques risquent de ruiner l'efficacité des appels d'offres. Qu'une aide doive être accordée aux entreprises du secteur socialiste pendant la période de rôdage et de reconstruction des cadres et des réserves, c'est économiquement acceptable. Mais, d'une part cette aide ne doit pas durer trop longtemps, d'autre part, elle doit viser à un alignement vers le haut et non vers le bas. Or, favoriser les surpris du secteur socialiste provoquera des surpris aussi dans le secteur privé. S'il doit s'y approvisionner, il faudra bien qu'il repercute la hausse de ses coûts, et surtout, quelle tentation d'être toujours 21 % moins cher, mais 30 % que le secteur socialiste ! Ainsi, les marchés passés avec le secteur privé (qui représente quand même plus des 2/3 du potentiel de production) ; le seront tous à des prix très élevés. L'aide doit consister en services rendus au secteur socialiste (détachement d'ingénieurs, de comptables ; simplification des formalités administratives, consultations fiscales, financières, techniques).

Dans la pratique, le secteur socialiste est souvent privilégié. L'attribution des licences d'importation est souvent injuste à son profit. C'est le cas notamment des grands magasins et des huileries. Le montant des avances sur les marchés de l'Etat est plus fort en ce qui le concerne.

Cependant cela n'empêche pas deux courants contraires de se développer. Le premier à se manifester fut celui des entreprises du secteur socialiste qui trop souvent ont attribué leurs difficultés (dont l'origine dégagée plus haut est toute simple à trouver) à l'hostilité des hauts fonctionnaires et aux manœuvres du secteur privé. Mais, en réaction, nombre de fonctionnaires se méfient systématiquement du secteur socialiste. Les uns attribuent aux hauts fonctionnaires, les autres aux travailleurs les méfaits du manque de cadres, de l'insécurité économique, du marasme algérien. L'attitude du Pouvoir est délicate, et, faute d'aborder vraiment les problèmes, elles ressemble à la position du ministre de l'Economie Nationale en 1965 :

« On parle souvent de la nécessité de donner l'exclusivité aux entreprises du secteur socialiste sans aucune réserve ; cela peut être bon quelquefois, mais cela peut-être aussi très mauvais ».

Il vaudrait mieux admettre que l'ensemble de l'industrie est aux prises avec les difficultés que nous avons exposées, et que seule

l'action des Pouvoirs publics sur l'ensemble de l'industrie pourra les atténuer. Toute consolidation du secteur privé est actuellement une consolidation du secteur socialiste menacé par le chaos général. Il faut donc favoriser les ententes entre les entreprises d'une même branche quelque soit le secteur auquel elles appartiennent. Il en existe actuellement quelques unes.



L'expérience — encore bien jeune — des secteurs publics et coopératif au Maghreb nous enseigne à lutter contre les mythes qui risquent d'entraver le développement.

**Le mythe du juriste** est aussi, présent dans l'agriculture (Réforme Agraire) que dans l'industrie (attitude à l'égard du secteur privé). Dans les deux cas, le mythe repose sur une confusion du statut juridique des unités de production et de leur comportement.

La réforme agraire est trop souvent conçue comme une modification du statut de la propriété alors que c'est avant tout la réforme ou la défense de formes d'exploitation. Au Maroc, le respect de la propriété privée paralyse toute réforme, alors qu'en Algérie, la réforme est conçue comme une confiscation des terres au profit de coopératives.

L'arithmétique montre, au contraire, que la redistribution des terres ne peut rien résoudre en raison de leur faible mise en valeur : chaque habitant ne pourra pas vivre sur 0,4 ha de coopérative si cette terre n'est pas équipée (hydraulique, DRS, plantations) et correctement mise en valeur (techniques culturales, choix des assolements optimum, circuits de commercialisation). Une analyse économique montre ensuite que le grand problème n'est pas de savoir si la terre redistribuée appartiendra en toute propriété ou en usufruit à des paysans individuels ou à des coopératives, mais de connaître les formes d'exploitation de ces terres (exploitations collectives avec ou sans individualisation des résultats ; exploitations individuelles avec ou sans encadrement coopératif). Deux formules paraissent possibles économiquement : l'exploitation coopérative avec un système de rémunération qui repose sur les efforts de chacun et l'exploitation individuelle des parcelles avec plan de culture et services coopératifs (approvisionnements, travaux à façon, commercialisation...) Si l'on ne dépasse pas la conception juridique de la réforme agraire par une analyse socio-économique, on n'instaurera que le chaos, ou on ne fera rien. Dans l'industrie, on confond trop souvent statut juridique de l'entreprise et comportement économique. Le caractère étranger de ce dernier semble être le résultat d'une intention perverse de nuire à l'économie nationale. C'est pourquoi bien des dirigeants pensent que des capitalistes nationaux ont un comportement plus conforme à l'intérêt national que des capitalistes étrangers. C'est aussi la raison pour laquelle il semble qu'il soit nécessaire et suffisant de nationaliser les entreprises. Il semble qu'il soit nécessaire et suffisant de nationaliser les entreprises. Il n'en est rien. Ce comportement est le fruit

d'un calcul rationnel dans certaines circonstances. Si la nationalisation ne change pas ces circonstances, l'entreprise nationalisée peut conserver beaucoup des traits du capitalisme antérieur et dans certains cas, même, l'intérêt national peut être encore moins respecté qu'auparavant.

De même, le **mythe du simplisme** risque de se retourner contre le développement. « Il n'y a qu'à... » L'expérience de l'autogestion montre qu'on ne peut faire tout en même temps. Une progressivité est nécessaire et tant que les nouvelles structures ne sont pas mises en place il faut tolérer les anciennes. Le secteur privé doit donc pouvoir fonctionner normalement tant que les pays du Maghreb n'auront pas les cadres indispensables à sa disposition.

Enfin, il ne faut pas confondre **sense de l'Autorité et autoritarisme**. Le premier implique qu'au nom de l'intérêt général on soit exigeant avec ses subordonnés comme avec soi-même. Le second adopte l'autorité comme une fin en soit et s'accommode fort du gaspillage et d'autres abus.