

LA NOTION DE PROPRIÉTÉ VIRTUELLE APPLIQUÉE AUX ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES PUBLIQUES EN ALGÉRIE

Mourad BOUKELLA

Professeur à l'Université d'Alger, CREAD

INTRODUCTION

Depuis J.Schumpeter, de nombreux auteurs ont centré leurs travaux sur le thème des relations entre propriétaires et managers considéré comme une clé de compréhension des mutations du capitalisme occidental. En revanche, peu d'écrits ont été consacrés aux « modes de gouvernance » des entreprises dans les pays en développement au sein desquels les structures, les institutions et les règles de l'économie de marché sont encore en formation. Notre contribution s'inscrit dans le créneau et se donne pour objet l'analyse des types de propriété prédominants et leur évolution dans les entreprises publiques en Algérie. A cet effet, la notion de propriété virtuelle sera utilisée pour montrer la difficulté à situer de façon précise le **processus de décisions** au sein de ces entreprises. Loin de « l'autonomie de gestion » que le discours officiel sur la restructuration industrielle met en avant depuis 1988, le pouvoir de décisions y est éclaté, soumis à une multitude d'intérêts souvent opposés et se présente donc comme l'antinomie même de la transparence que supposent les règles de l'économie de marché.

Notre hypothèse est que le statut actuel de la propriété propre au mode de gouvernance des entreprises publiques algériennes est le principal facteur limitant leurs performances. Pour en démontrer la validité, nous prenons comme base d'illustration l'étude des relations qui

lient propriétaires et dirigeants des entreprises agroalimentaires publiques dont on sait qu'elles sont largement prédominantes dans le secteur industriel public hors hydrocarbures.

Après une présentation synthétique de l'importance économique du secteur public algérien (1), et l'exposé de ses caractéristiques structurales (2), nous proposerons un bilan critique de l'état d'avancement de sa « restructuration » dans le cadre des programmes de réformes successifs (3).

1- UN SECTEUR EN RECUL, MAIS ENCORE IMPORTANT

1.1 La propriété publique post-indépendance, à travers le secteur public marchand, a pris des proportions considérables dans la période située entre 1966 et 1978 au cours de laquelle l'Etat s'était assuré le monopole de l'investissement, de la production et de la création d'emplois. Dans toutes les branches d'activité (agriculture et exploitation minière, industrie, services), les entreprises les plus importantes étaient des **Sociétés d'Etat** organisées en « complexes » et constituées à partir de la nationalisation et du regroupement d'anciennes unités de production ou de commercialisation privées. De sorte qu'à la veille des grandes réformes des années 1990, le patrimoine public marchand se composait de quelques 650 entreprises nationales (dont quelques unes de très grande taille) et 1500 entreprises locales, l'ensemble assurant l'essentiel des richesses du pays.

Evidemment, une telle organisation de l'économie où chacune des grandes entreprises publiques se trouvait en situation de monopole ou de quasi-monopole dans sa branche, laisse peu de place au secteur privé, qu'il soit étranger ou national. Ainsi :

- l'investissement direct de capitaux étrangers était totalement prohibé par la loi : ni les groupes multinationaux, ni les PME n'étaient autorisés à investir sur le sol algérien. En conséquence, les firmes étrangères ne manifestaient leur présence en Algérie que par le biais des échanges commerciaux.

- Le secteur privé national était à peine toléré et a dû subir une politique discriminatoire d'accès aux crédits et aux marchés domestiques

et étrangers, conformément aux orientations idéologiques du régime politique de l'époque.

1.2 Pour autant, il faut rappeler qu'au plus fort du monopole étatique, le secteur privé pouvait opérer dans de nombreux créneaux qui lui étaient réservés. Le cas des IAA est très illustratif de cette situation : les sociétés d'Etat y détenaient de façon exclusive la production de denrées alimentaires de base dites « stratégiques » (produits céréaliers, laits, huiles de table et sucre), mais aussi l'importation des matières premières destinées à la transformation locale (blés, poudre de lait, huiles brutes, sucre roux). La disponibilité suffisante et régulière de ces produits était assurée — du moins jusqu'à la crise de 1985-1986 - grâce à la pratique des prix subventionnés et à la maîtrise, par l'Etat, des grands circuits de distribution. Quant au secteur privé, il était présent dans des créneaux jugés moins essentiels ou de luxe : deuxième transformation des céréales (boulangeries, biscuiteries, pâtisseries), fabrication de produits laitiers dérivés (fromages, yaourts, glaces,...), confiseries, produits de la pêche, boissons gazeuses,... Il était même dominant dans les filières de la production animale, des huiles et des conserves d'olives et de fruits et légumes.

1.3 Une phase lente de rupture forcée avec les fondements du système économique administré et avec les pratiques du passé s'ouvre au milieu de la décennie 1980 et prend un trend quasi-irréversible depuis la mise en œuvre du Programme d'ajustement structurel entre 1994 et 1998. Les mesures de dérégulation -libéralisation que ce programme comporte affectent forcément la structure générale de l'économie à travers la refonte de son cadre institutionnel et juridique. L'Etat accepte de partager, sinon de céder aux opérateurs économiques privés son rôle de direction de l'économie du pays. Il s'engage à ouvrir la totalité du champ économique et financier à l'initiative privée, ce processus devant aboutir au réajustement de la part relative des secteurs publics et privés dans un sens qui soit compatible avec les règles de l'économie de marché.

De fait, une dynamique réelle de privatisation de l'économie est observable depuis le début des années 1980. Globalement, la valeur ajoutée produite par le secteur privé est passée de 30.5 % de la valeur

ajoutée totale en 1984 à 48 % en 2000. Son avancée est encore plus spectaculaire si on exclut les hydrocarbures ; la part du secteur privé passe alors de 49 % de la valeur ajoutée totale en 1980 à 62 % en 1990, puis à 76 % en 2003 (source : CNES).

1.4 Si la privatisation de l'économie « gagne du terrain », il ne faut pas perdre de vue le fait que, même relativement en déclin, le secteur public y conserve une place de choix. : d'abord, le secteur des hydrocarbures est encore à prédominance publique puisque l'entreprise SONATRACH réalise, en 2003, quelques 60% de la valeur ajoutée du secteur. Ensuite, l'industrie algérienne hors hydrocarbures demeure encore globalement sous contrôle public, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 1 : Part du secteur public dans l'économie algérienne en 2003(en %)

Agriculture	0.24
Travaux pétroliers	100
Industries hors Hydrocarbures	64
BTP	39
PTT et Communication	36

Source : CNES

Cette progression relativement « timide » du capital privé dans l'activité industrielle hors hydrocarbures doit néanmoins être relativisée. Globalement, le secteur privé s'inscrit dans une dynamique de croissance que le secteur public n'arrive pas à égaler. De ce point de vue, l'évolution des IAA anticipe déjà les configurations futures de l'industrie nationale hors hydrocarbures : après avoir subi très fortement les effets de la crise au cours de la période 1991-1996, le secteur privé agroalimentaire va accélérer sa croissance jusqu'à dépasser le secteur public, à partir de 1998, en termes de valeur ajoutée :

Tableau 2 : Evolution de la structure de la valeur ajoutée des IAA par secteur juridique

Secteur	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Public	58	52	45	56	59	63	59	60	52	48	40	36
Privé	42	48	55	44	41	37	41	40	48	52	60	64
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : CNES

Cependant, les industries agroalimentaires algériennes -comme beaucoup d'autres branches industrielles- portent encore la marque des monopoles publics antérieurs : les entreprises publiques y dominent par leur taille dans chacune des grandes filières. Ainsi, les cinq ERIAD dans la semoulerie-minoterie, GIPLAIT dans les laits et dérivés, ENCG dans le raffinage des huiles, ENASUCRE, ONCV (production et commercialisation des produits vitivinicoles), ENAJUC, ou encore ONAB (approvisionnements en intrants pour l'alimentation du bétail) sont de véritables groupes industriels contrôlant de nombreuses filiales. Leur chiffre d'affaires se compte par dizaines de milliards de dinars et leurs effectifs tournent, en moyenne, autour de

3000 à 4000 travailleurs, malgré les pertes massives d'emplois à partir de 1996 :

Tableau 3 : Evolution des effectifs des entreprises agroalimentaires du secteur public (1995-2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIASD Alger	6642	6701	5678	5455	5195	4891
ERIASD Sétif	3921	3747	3352	3081	2748	2748
ERIASD Constantine	5305	5107	4443	4308	4051	3598
ERIASD Tiaret	4200	4173	3387	2950	2720	2503
ERIASD SBA	4816	4643	4591	4248	3376	3230
GIPLAIT	9574	8556	5350	4787	4648	4810
ENCG	5441	5141	4462	4245	4337	4147
ONAB	4651	4651	4802	11389	10277	10373
ENAJUC	1631	1631	1228	1180	1269	1265
Total	46191	44464	37292	41643	38621	37565

Source : Différents rapports de l'ex-holding agroalimentaire de base, du holding AGRODIVERS, du Holding AGROMAN

En revanche, les entreprises privées du secteur présentent une structure plus atomisée. Certes, des « géants » de l'agroalimentaire privé commencent à émerger avec BLANKY (la grande distribution) CEVITAL (huiles et sucre) SIM (semoulerie — minoterie), ... ou encore avec l'implantation de filiales de firmes multinationales comme PEPSI-COLA, COCA-COLA, DANONE, ... Mais la grande majo-

rité des entreprises agroalimentaires privées sont de type individuel ou familial de taille très modeste, avec un chiffre d'affaires ne dépassant guère les 2 milliards de DA et des effectifs de l'ordre de quelques dizaines de travailleurs.

Au regard de ces données, il est difficile de conclure aujourd'hui que l'économie algérienne est passée d'une économie à dominante étatique à une économie à dominante privée. Si l'économie de marché est une économie où la propriété privée des moyens de production est dominante, celle-ci n'est pas encore une réalité en Algérie, en dépit de l'évolution en progrès de la part relative du secteur privé. Pour y parvenir, l'action sur le secteur manufacturier « retardataire » est primordiale. Les politiques industrielles à mettre en œuvre devraient privilégier le soutien aux entreprises privées, mais sans minorer pour autant la place et le rôle des entreprises publiques, ne serait-ce que pour les 100.000 emplois, le patrimoine foncier et le potentiel de richesses à sauver. Ceci est d'autant plus vrai que les entreprises publiques algériennes rencontrent, du fait de leurs structures actuelles, de sérieux problèmes d'adaptation à l'économie de marché qu'il faudrait bien s'attacher à résoudre.

2. UN SECTEUR EN CRISE STRUCTURELLE

2.1 En Algérie, la rupture de la séquence investissement/ accumulation du capital/ croissance économique est un fait historique avéré. Le maintien du taux de croissance sur le long terme à un niveau faible (à peine 2,3 % en moyenne annuelle sur la période 1980 — 2000), alors que la résorption du chômage structurel aurait nécessité des taux annuels de plus de 7 %, illustre bien la réalité de la crise. Or, ces contre-performances sont, pour l'essentiel, le fait de l'industrie hors hydrocarbures, véritable « talon d'Achille » de l'économie algérienne. Ce secteur a été systématiquement devancé par les hydrocarbures, les services au sens large, les BTP et souvent même par l'agriculture. Déjà

traditionnellement faible du fait du caractère sous-développé de l'économie, sa contribution à la richesse nationale n'a cessé de régresser, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 4 : Part de l'industrie hors hydrocarbures dans la valeur ajoutée globale (en % du PIB) :

1990	1995	2000	2001	2002	2003
11	8.5	8.1	8.5	6.6	5.3

Source : ONS

2.2 Au sein de l'industrie manufacturière, l'élément le plus régressif est manifestement le secteur public qui, rappelons-le, y est encore prédominant par la production, la valeur ajoutée et les effectifs employés. Sa part relative recule continuellement et fortement, entre 1990 et 2003, tant au niveau de la production que de la valeur ajoutée :

Tableau 5 : Recul relatif des industries manufacturières publiques

	1990	2000	2003
Part dans la production industrielle hors hydrocarbures en %	71	51.4	47.1
Part dans la valeur ajoutée industrielle hors hydrocarbures en %	74	59.6	55.4

Source : ONS

En fait, au cours de cette période, tous les indicateurs de crise sont réunis pour l'ensemble des branches d'activité du secteur manufacturier public, à l'exception des matériaux de construction ; ainsi, les effectifs employés régressent inexorablement, passant de 357.090 travailleurs en 1989 à 225430 travailleurs en 2003, soit une perte de 131 660 travailleurs correspondant à 58 % des effectifs de départ . De

même, toutes les branches sont concernées par la forte réduction des taux d'utilisation des capacités installées qui, en 2004, se situent à 70.1% pour les matériaux de construction, mais seulement à 39.3 % pour l'agroalimentaire, 38.5 % pour la chimie, caoutchouc et plastique, 29.7 % pour les textiles et 12.9 % pour les cuirs et chaussures (source : ONS).

Les problèmes financiers structurels que vivent les entreprises publiques sont, évidemment, à rapporter à ces contre-performances. Souvent évoqués, leurs découverts bancaires sont une donnée intangible de leur histoire. Cumulés, ils s'élèvent encore à 64.8 milliards de DA en 2004, contre 52 milliards de DA en 2003. D'où des difficultés réelles à réaliser les investissements nécessaires au renouvellement et à la modernisation des équipements ou encore à accéder aux crédits pour financer les importations de matières premières et demi-produits. Il a été calculé que les investissements réalisés dans le secteur industriel public hors hydrocarbures ne représentent plus en 2004 que 3.4 % du chiffre d'affaires du secteur.

2.3 Ces résultats « techniques » sont à rapprocher du mode de gouvernance des entreprises publiques concernées. Rappelons que celles-ci ont longtemps fonctionné selon une logique qui s'apparente très peu à la maximisation des richesses produites et des profits réalisés. Leur fonction-objectif s'articulait autour de la production de biens physiques et non de marges bénéficiaires. Echappant aux exigences de rentabilité et de compétitivité, elles ne pouvaient être considérées comme des agents au sens de la théorie économique. Fonctionnant au dehors de toute contrainte financière, elles se sont retrouvées dans l'incapacité d'assurer, par leurs propres ressources, l'amortissement de leur capital ou la couverture de leurs dépenses d'exploitation. Ceci explique la dévalorisation permanente du capital mis à leur disposition, ainsi que leur déficit structurel.

En fait, le maintien de ces entreprises malgré l'accumulation des déficits financiers participait de la volonté de leur faire accomplir trois grandes missions de service public :

-la prise en charge directe des approvisionnements en produits de large consommation dont les prix à la consommation sont administrés et fixés en dessous de leurs coûts réels afin de permettre leur acquisition par le plus grand nombre.

-La création-distribution d'emplois et de revenus sans lien avec les besoins réels en main d'œuvre et sans rapport ni avec les normes édictées par le constructeur ni avec la productivité réelle du travail.

-L'accès à de multiples avantages sociaux sensés améliorer les conditions de travail et de vie du personnel employé (logements, terrains, coopératives de consommation, soins, loisirs,...)

2.4 Il est aisé de comprendre, sur la base de ces données qualitatives et quantitatives, la faible compétitivité de l'industrie publique algérienne dont on sait par ailleurs qu'elle n'a pu se doter, au cours de son histoire plus que trentenaire, ni d'une tradition d'exportation, ni d'une ouverture de leur capital sur l'investissement étranger. Orientée vers le seul marché domestique sur lequel elle rencontre une concurrence de plus en plus forte, dépendante quasi-totalement de l'importation pour la plupart de ses inputs, elle éprouve naturellement de grandes difficultés à s'adapter aux règles de l'économie de marché et ne semble pas en mesure de combler le différentiel de compétitivité qu'elle enregistre par rapport au niveau industriel moyen au Maghreb et en Méditerranée. Bien évidemment, l'instabilité liée aux changements macroéconomiques et institutionnels ou encore la dégradation du climat politico-sécuritaire peuvent être valablement évoquées pour expliquer le blocage des réformes des entreprises publiques ; Mais les causes profondes de l'échec résident, nous semble-t-il, dans les types de direction et de contrôle qui ont prévalu au sein de ces entreprises. L'analyse de l'expérience de « restructuration » des entreprises agroalimentaires publiques peut illustrer ce point.

3. UN SECTEUR PUBLIC ... PRIVÉ DE PERSPECTIVES

La prise de conscience de la nécessité de réformer en profondeur le secteur économique public date du début des années 1980. Mais ce n'est que dans la seconde moitié des années 1990 que cet impératif s'est réellement imposé aux responsables nationaux à la faveur des engagements d'ouverture et de libéralisation pris auprès des institutions financières internationales. Accompagnant les changements institutionnels et législatifs amorcés depuis les réformes de 1988-1989, la restructuration industrielle avait pour objectif explicite « la mise à niveau » des entreprises publiques et, au-delà, la construction d'un secteur performant et compétitif. Cet objectif est d'autant plus stratégique qu'il concerne des entreprises largement prédominantes dans leur branche respective et bénéficiant de l'essentiel des ressources budgétaires affectées au développement. Pourtant, les mesures prises et les dispositifs mis en place par les nombreux gouvernements qui se sont succédés au cours de la période pour concrétiser cet objectif ont toujours été en deçà des attentes. Pléthoriques, incohérents et souvent même contradictoires, ils illustrent bien la difficulté pour les pouvoirs publics et les autres acteurs en présence (syndicat, patronat, dirigeants d'entreprise, ...) à s'accorder sur un contenu précis de la restructuration industrielle du secteur public, notamment pour les IAA.

3.1 - Dès 1988, les lois sur l'autonomie des EPE (entreprises publiques économiques) énoncent le principe de l'émancipation de la sphère économique vis-à-vis de l'Etat, ce qui implique l'abandon de la régulation administrative de l'économie au profit des règles strictes du marché jugées plus efficaces. Elles reconnaissent aux dirigeants des EPE la liberté totale de définir leur stratégie en considération des seuls intérêts de l'entreprise. Pour concrétiser cette nouvelle orientation, il a été décidé la création de huit Fonds de participation, sociétés par actions gérées par un Conseil d'administration dont les membres (de 5 à 9) sont désignés par le gouvernement pour une période de cinq années renouvelables. C'est ainsi que le Fonds de participation des IAA a eu à gérer les capitaux des principales entreprises du secteur, avec cette particularité qu'une même entreprise dépendait généralement de plusieurs Fonds de participation. Par exemple, le capital d'Eriad-

Alger (transformation des céréales) était réparti entre le FP agroalimentaire à raison de 35%, le FP des industries diverses (25%), le FP mines et hydrocarbures (20%) et le FP services (20%).

Rapidement, il était apparu que ces structures avaient été conçues comme de simples agents fiduciaires chargés de gérer des valeurs mobilières pour le compte de l'Etat. Sans réelle autonomie et sans grande liberté d'action, les Fonds n'avaient, entre autres, aucune possibilité de céder à des tiers les actifs qu'ils géraient, d'ouvrir le capital des EPE au partenariat, ou de décider éventuellement de la dissolution des entreprises. De ce fait, ils ne pouvaient prendre en charge convenablement les ajustements microéconomiques nécessaires à l'amélioration des performances des EPE.

3.2 - Une deuxième vague de restructurations intervient avec l'ordonnance 15.25 du 06.10.1995 relative à « la gestion des capitaux marchands de l'Etat » qui dissout les huit Fonds de participation et les remplace par onze (11) Holdings publiques (auxquelles viendront s'ajouter cinq Holdings régionales). Les Holdings sont gérées, selon les cas, par des Directeurs généraux uniques (DGU) ou des directoires composés de trois membres nommés pour une période de six ans renouvelables. Ils sont contrôlés par un Conseil de surveillance. Chaque Holding regroupe des EPE opérant dans une branche d'activité homogène. Ainsi, le Fonds de participation des IAA a été scindé en deux Holdings distinctes, la Holding agroalimentaire de base (HAAB) et la Holding agroalimentaire divers (Agrodiv). Surtout, l'ordonnance crée un **Conseil national des participations de l'Etat (CNPE) chargé de l'orientation et de la coordination des activités des Holdings. Composé de 18 Ministres et placé sous l'autorité du Chef de gouvernement qui en assure la présidence, ce Conseil est doté d'un Secrétariat technique permanent dirigé par un **Délégué aux participations de l'Etat**.**

Le fonctionnement concret de ces institutions montre que les Holdings et, a fortiori les entreprises, se trouvent dessaisies des décisions les plus importantes concernant la restructuration industrielle.. Elles ne sont que de simples organes d'exécution des décisions du CNPE, qu'il s'agisse de la nomination de leurs dirigeants, de l'élaboration et

du suivi des plans de développement arrêtés ou des plans de privatisation totale ou partielle envisagés. Ainsi, le droit reconnu par la loi aux Holdings de pouvoir vendre et acheter des actifs ou de décider de la dissolution des entreprises s'est avéré purement formel.

3-3 - Une troisième vague de restructurations est inaugurée en Juin 2000 sous la forme d'une nouvelle organisation des entreprises publiques économiques, avec la réduction du nombre de Holdings nationales de 11 à 5 et la désignation, à la tête de chacune de ces nouvelles Holdings, d'un Directeur général unique à la place des anciens Directoires. Ainsi, les entreprises agroalimentaires publiques connaissent une nouvelle recombinaison institutionnelle avec la création de la Holding Agroman regroupant la HAAB et Agrodiv, mais aussi l'ancienne Holding manufacturière. Cette nouvelle mesure est présentée comme répondant au souci de rationalisation de l'action des responsables chargés de conduire la restructuration industrielle. Elle garantirait l'exécution rapide et efficace des décisions prises au sein du CNPE. En fait, il faut y voir plutôt l'expression de la fin d'un compromis entre les principaux acteurs du secteur industriel public et le retour à une concentration plus forte du pouvoir économique dans ce secteur.

3.4 - Enfin, en août 2001, une ordonnance portant « organisation, gestion et privatisation des entreprises publiques économiques » (ordonnance n. 01- 04- du 20-08 -2001) prend acte des blocages de la restructuration industrielle et se propose d'en finir avec la multiplicité des centres de décision, avec les chevauchements de prérogatives issus de l'existence d'organes et de textes concurrents et avec la lourdeur des procédures bureaucratiques qui ont caractérisé les anciens schémas. L'ordonnance procéderait ainsi d'une volonté politique de lever les contraintes légales et réglementaires qui entravent l'acte d'investir et de restituer le pouvoir de gestion aux managers des EPE qui deviendraient ainsi des centres de décision autonomes.

Pour atteindre cet objectif, il a été décidé la fusion en un seul texte de l'ordonnance du 06.11.1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat et de l'ordonnance du 26.08.1995 portant privatisation des EPE. Cette mesure est accompagnée de la dissolution de tous les organes mis en place par les anciennes ordonnances (Hol-

dings, CNPE, Secrétariat technique permanent, Délégué aux participations de l'Etat, Conseil de privatisation, ...). Leurs prérogatives reviennent désormais à un Conseil des participations de l'Etat (CPE) présidé par le chef du gouvernement et chargé des missions "d'orientations stratégiques et politiques" selon les termes de l'ordonnance. Le secrétariat du CPE sera assuré par le **Ministère de la participation et de la coordination des réformes** (MPCR) aux attributions renforcées puisqu'il aura en charge la préparation de tous les décrets exécutifs organisant le secteur industriel public ⁽¹⁾.

Dans cette nouvelle architecture, la gestion du portefeuille de la majorité des EPE industrielles et commerciales pour le compte de l'Etat a été confiée à **28 Sociétés de gestion des participations** (SGP), conçues elles-mêmes comme des sociétés par actions encadrées chacune par un Directoire de trois membres, dont le Président. Elles comprennent chacune une assemblée générale, mais pas de conseil d'administration ni de conseil de surveillance. L'assemblée générale est composée de représentants du CPE et se prononce sur toutes les questions relatives à l'entreprise.

Dans le domaine de l'agroalimentaire, cinq SGP issues de l'ex Holding Agroman ont été créées. Elles couvrent chacune les activités suivantes : Développement agricole, Dérivés des céréales, Productions animales, Boissons, jus et conserves, et enfin Transformations agroalimentaires.

Il est important de relever que la mission des SGP n'est pas éloignée de celle dévolue aux ex-Holdings puisqu'elles ont la charge de mettre en œuvre des plans de redressement, de développement et de privatisation des EPE opérant dans des filières technologiquement homo-

1. Le MPCR a changé d'appellation en juin 2002 à la faveur d'un énième changement de gouvernement. Il est désormais dénommé Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement (MPPI).

gènes⁽²⁾. Retour implicite aux Fonds de participation, c'est-à-dire à la case départ ? Démultiplication des Holdings nationales qui passent de 5 à 28 ? Essayons, à présent, de tirer quelques leçons de ce qui précède.

CONCLUSION

- L'histoire des EPE depuis le lancement des réformes en 1988-1989 est marquée d'une succession de reconfigurations physiques purement formelles et assimilées abusivement aux restructurations industrielles classiques qui rythment la vie des entreprises en économie de marché. Présentées comme des dispositifs et des instruments porteurs de rupture avec les pratiques du passé, ces restructurations laissent inchangée la réalité d'un pouvoir de décisions très centralisé. Les mêmes schémas organisationnels en paliers sont appliqués à la grande majorité des entreprises auxquelles il est imposé une tutelle administrative pesante, directe et indirecte. Les textes législatifs et réglementaires leur reconnaissent l'autonomie de gestion, les soumettent au même régime commercial commun que n'importe quelle entreprise et les dotent des mêmes organes de direction et de contrôle propres à toute société par actions. Mais il s'agit là d'une organisation toute virtuelle puisque ces entreprises subissent, dans le même temps, la persistance d'ingérences permanentes de la part de leurs nombreuses tutelles, les décisions les plus importantes devant engager leur avenir (ouverture du capital, partenariat, filialisation, choix d'investissement, ...) étant soumises systématiquement à l'accord préalable du CPE.

- Ce type d'organisation et de gouvernance conduit à une dilution des responsabilités le long d'une chaîne de commandement qui

2. Prévue par les textes en août 2001, la mise en place effective des SGP et la désignation de leurs dirigeants ont été achevées en mars 2002 !!! Cela n'a pas entraîné pour autant la levée de la confusion des responsabilités entre gestionnaires et propriétaires des EPE. Précisons que certaines entreprises publiques consevent un statut particulier, leur capital social demeurant sous le contrôle direct du Ministère de tutelle (le MPPI). Il s'agit de 11 banques et compagnies d'assurance, ainsi que de huit entreprises et groupes industriels (SAIDAL, AIR ALGERIE, SNTA, SNVI, Groupe textiles, Groupe bois, Groupe confection et Groupe cuir).

remonte jusqu'au Conseil des ministres en passant par le Ministère de la participation et le CPE. De sorte que les promotions aussi bien que les sanctions ne peuvent reposer que sur des bases subjectives.

- Les cadres dirigeants des EPE sont également victimes de ce type de gouvernance de leur entreprise dans la mesure où ils sont recrutés par l'Administration en considération de leur allégeance au système clientéliste davantage qu'en considération de leurs compétences.

Bien évidemment, ce type de gouvernance ne peut constituer une réponse sérieuse à la dégradation continue de la situation des EPE ni inciter à l'amélioration de leurs performances. Il s'agit là d'un handicap de taille pour des entreprises sur lesquelles pèse, par ailleurs, la contrainte d'une ouverture de plus en plus forte à la concurrence interne et externe.

- En définitive, il semble bien que les contre-performances des entreprises publiques sont à rechercher non pas tant dans la « corporate governance » que dans la « state governance », c'est-à-dire en fait dans la nature du système institutionnel et politique algérien très centralisateur. C'est précisément cette forte centralisation du processus de décision qui a imposé aux entreprises publiques des organes de direction et de contrôle purement formels et les a transformées en simples appendices du pouvoir. Aussi, il apparaît bien que la véritable autonomie des EPE, celle qui garantit leur libération de l'emprise du politique, passe nécessairement par la refondation de l'Etat en **un Etat de droit** garant, notamment, des droits de propriété reconnus par les textes de loi.

Quelques références bibliographiques

- Boukella, Mourad- Bouaita, Ahmed : Les évolutions récentes des IAA en Algérie, entre dynamisme et pesanteurs- Alger- Les Cahiers du CREAD- n°61- 3e trimestre 2002.

- Brabez, Fatima : Performances et gouvernance des entreprises publiques algériennes du secteur industriel agroalimentaire- Thèse de Doctorat es sciences agronomiques — Alger- INA El-Harrach- 2003-2004.

- Grim, Nordine : L'économie algérienne otage de la politique- Alger- Casbah Edition 2000.

- Koudri , Ahmed : Repenser la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché- Alger- Les Cahiers du CREAD- n°70- 4e trimestre 2004.

- Pastré, Olivier : Le gouvernement d'entreprise, questions de méthodes et enjeux théoriques- Problèmes économiques- La documentation Française- n° 2423- 10 mai 1995.