

CIHEAM



Centre
International
de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

*International
Centre for
Advanced
Mediterranean Agronomic Studies*

Thèse / Thesis

requis pour
l'obtention du Titre

*submitted
for the Degree of*

Master of Science

**Libéralisation et ouverture de l'économie
algérienne : Quel impact sur la gouvernance
des entreprises agroalimentaires ?
Cas de la Wilaya de Bejaia**

Idriss Ardjoune

Série « Master of Science » n° 104

2010

**Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier**



CIHEAM
IAM MONTPELLIER

**Libéralisation et ouverture de l'économie
algérienne : Quel impact sur la gouvernance
des entreprises agroalimentaires ?
Cas de la Wilaya de Bejaia**

Idriss Ardjoune

Série « Master of Science » n° 104

2010

**Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne :
Quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires?
Cas de la Wilaya de Bejaia**

Idriss Ardjoune

Série « Master of Science » n° 104

2010

Série Thèses et Masters

Ce Master est le numéro 104 de la série *Master of Science* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Cette collection réunit les *Masters of Science* du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention « Publications », ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants chercheurs.

Le *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :
Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne : Quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires ? Cas de la Wilaya de Bejaia

a été soutenu par Idriss Ardjone le 8 décembre 2009 devant le jury suivant :

M. M'hamed Merdji, professeur de Marketing, SupdeCo de MontpellierPrésident
M. Abdelhamid Bencharif, enseignant-chercheur CIHEAM-IAMM..... Membre
Mme Selma Tozanli, enseignant-chercheur CIHEAM-IAMM Membre

Le travail de recherche a été encadré par Mme Selma Tozanli

CIHEAM-IAM M
Institut agronomique Méditerranéen de
Montpellier

Directeur : Vincent Dollé

3191 route de Mende – BP 5056
34093 Montpellier cedex 05
Tél. : 04 67 04 60 00
Fax : 04 67 54 25 27
<http://www.iamm.fr>

L'institut Agronomique Méditerranéen
n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse

ISBN : 2-85352-442-6 ; ISSN : 0989-473X

Numéros à commander au
CIHEAM- IAMM
Bureau des Publications
e-mail : tigoulet@iamm.fr
Prix : 50€
© CIHEAM, 2010

Fiche bibliographique

Idriss Ardjouné - Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne : Quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires ? Cas de la Wilaya de Bejaia - Montpellier : CIHEAM-IAMM. 123p. (Master of Science - 2010 ; n°104).

Résumé : L'objet de la présente étude est d'évaluer la gouvernance des entreprises agroalimentaires algériennes dans un contexte de changement de l'environnement institutionnel, qui est celui de la libéralisation et de l'ouverture économique. En effet, cette analyse suppose un cadre théorique spécifique et une méthodologie appropriée. Le cadre théorique utilisé repose sur les différentes approches de la gouvernance de l'entreprise ainsi que les interactions de cette dernière avec d'autres niveaux de la gouvernance. La démarche méthodologique privilégiée est celle d'une investigation sur terrain. Elle consiste à réaliser des entretiens avec des cadres dirigeants de 15 entreprises agroalimentaires.

Les résultats obtenus montrent que la gouvernance des entreprises agroalimentaires publiques obéit à une multiplicité de niveaux et paradoxalement dans les entreprises privées, le pouvoir est concentré dans les mains des dirigeants. Ils montrent aussi que le changement de l'environnement institutionnel en Algérie ne permet pas encore d'instaurer une bonne qualité institutionnelle nécessaire à la bonne gouvernance des entreprises.

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise, changement institutionnel, agroalimentaire, libéralisation, Algérie.

***Abstract:** The purpose of this study is to evaluate corporate governance Algerian agri-food firms in a changing institutional environment, which is the liberalization and economic openness. Indeed, this analysis supposes a specific theoretical framework and appropriate methodology. The theoretical framework used is based on different approaches to corporate governance and the interactions of this governance with other levels of governance. The preferred methodological approach is that of a field investigation. It is to carry interviews with leaders from 15 agribusinesses.*

The results obtained show that the governance of public agribusiness obeys for a multiplicity of levels and paradoxically in private companies; the power is concentrated in the hands of leaders. They also show that the change in the institutional environment in Algeria does not yet available for good institutional quality necessary for good corporate governance.

***Keywords :** Corporate governance, institutional change, agribusiness, liberalization, Algeria.*

Sommaire

Introduction : Problématique, hypothèses et questions de méthode	9
Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Gouvernance d'entreprise : Concepts, aspects et différentes approches théoriques	13
I. Qu'est ce que la gouvernance	13
1. Des origines anciennes de la gouvernance	14
2. Une notion difficile à définir	14
II. Les différentes approches théoriques de la gouvernance d'entreprise	15
1. L'approche organisationnelle	16
A. Le modèle shareholder	16
B. Le modèle stakeholder.....	17
2. L'approche institutionnelle.....	18
A. Le système outsider.....	18
B. Le modèle insider	18
III. Gouvernance d'entreprise sous quelques aspects	19
1. Propriété et droits de propriété	19
A. Distinction de la propriété des droits de propriété.....	19
B. Les grandes formes de la firme.....	20
2. Les institutions de gouvernance d'entreprise	23
A. Les institutions de gouvernance d'entreprise dans les travaux de l'OCDE	23
B. Les dispositifs institutionnels selon Pérez	25
3. Le comportement des dirigeants.....	25
4. Relations et contrôle des parties prenantes (gouvernance partenariale).....	26
A. Les propriétaires ou les actionnaires	27
B. Les salariés	27
C. Les banques	28
D. Les clients et les fournisseurs.....	28
IV. Les interactions de la gouvernance d'entreprise avec d'autres échelles de la gouvernance	29
1. La gouvernance nationale.....	29
2. La gouvernance mondiale	32
3. Quelles interactions entre ces différentes échelles ?	32
Chapitre 2. Contexte de l'étude : libéralisation et changements institutionnels touchant aux entreprises en Algérie	34
I Le processus de libéralisation du commerce extérieur en Algérie	34
1. L'évolution du cadre juridique du commerce extérieur	34
A. Le cadre réglementaire classique (1963 – 1988).....	34
B. Les tentatives de libéralisation du commerce extérieur (1988–1994)	36
C. Le régime du commerce extérieur après 1994.....	37
2. Les institutions de la gestion et de la promotion du commerce extérieur	40
II L'ouverture commerciale multilatérale et régionale de l'Algérie	41
1. L'accession à l'OMC.....	41
2. L'accord d'association avec l'EU	42
3. Au niveau du Maghreb	42
III. Les changements institutionnels touchant aux entreprises en Algérie	43
1. Les privatisations.....	43
2. Les instruments et réforme de normalisation	43
3. Le droit des sociétés et le cadre législatif.....	43
4. Institutions et incitations à l'investissement.....	44

5. Les institutions de contrôle.....	45
--------------------------------------	----

Chapitre 3 Principaux résultats : l'impact des mesures de libéralisation et de l'ouverture économique de l'Algérie sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires ; résultats d'une enquête	46
---	-----------

I. La structure et les acteurs de l'IAA algérienne après l'ouverture de l'économie nationale	46
---	-----------

1. Le secteur agroalimentaire public.....	47
2. Les entreprises agroalimentaires dans le secteur privé.....	50
3. La mise à niveau des entreprises agroalimentaires.....	51

II. Méthodologie.....	52
------------------------------	-----------

1. Le terrain d'investigation : La wilaya de Bejaia.....	52
A. Géographie et population	52
B. Agriculture.....	53
C. Industrie	54
2. Présentation de l'enquête de terrain.....	54
A. Objectifs de l'enquête du terrain	54
B. Méthodologie de l'enquête de terrain	55
C. Administration du questionnaire et conditions de réalisation de l'enquête	56

III. Analyse des informations et résultats de l'enquête	58
--	-----------

1. L'échantillon.....	58
2. Analyse des résultats de l'enquête.....	60
A. Appréciation des mesures de libéralisation	60
B. Opérations du commerce extérieur	62
C. Structure de la propriété de l'entreprise.....	63
D. Gouvernance et structure du pouvoir.....	65
E. Relations avec les parties prenantes.....	66
F. Problèmes globaux de la gouvernance d'entreprise	70

Conclusion	75
-------------------------	-----------

Bibliographie.....	79
---------------------------	-----------

Annexes.....	83
---------------------	-----------

Liste des tableaux	3
---------------------------------	----------

Liste des figures	3
--------------------------------	----------

Liste des abréviations	4
-------------------------------------	----------

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Les mécanismes de gouvernance d'entreprise	16
Tableau N° 2 : Cartographie des types de propriété.....	20
Tableau N° 3 : Les différents coûts d'agence.....	21
Tableau N° 4 : Cartographie des entreprises	22
Tableau N° 5 : Le contrôle du dirigeant par les parties prenantes	29
Tableau N° 6 : Indicateurs Composites de la Gouvernance.....	30
Tableau N° 7 : Structure de la production industrielle des entreprises économiques publiques (moyenne 1997-2001)	46
Tableau N° 8 : Liste des EPE dont les portefeuilles sont détenus par les deux Holdings des industries agro-alimentaires en 1996.....	47
Tableau N° 9 : Groupe constituant le portefeuille agro-alimentaire du Holding AGROMAN.....	48
Tableau N°10 : Population des entreprises agro-alimentaires ayant bénéficié d'un programme de mise à niveau (bilan à fin mars 2004)	52
Tableau N° 11 : Structure de l'échantillon.....	57
Tableau N° 12 : Les entreprises agro-alimentaires publiques, étudiées dans la wilaya de Bejaia	58
Tableau N° 13 : Les entreprises agroalimentaires étudiées dans le secteur privé de la wilaya de Bejaia.....	59
Tableau N° 14 : Appréciation des mesures de libéralisation.....	61
Tableau N° 15 : Matrice croisée secteur juridique / appréciation des mesures de libéralisation	61
Tableau N° 16 : Les opérations du commerce extérieur	62
Tableau N° 17 : Structure du capital des entreprises agro-alimentaires étudiées dans le secteur privé de la wilaya de Bejaia.	65
Tableau N°18 : Caractéristiques de l'environnement institutionnel des entreprises étudiées	72

Liste des figures

Figure N°1 : Indicateurs de la gouvernance (2002).....	31
Figure N°2 : Index de qualité de la gouvernance	31
Figure N°3 : Matrice Institutionnelle en économie ouverte	33
Figure N°4 : L'Organisation des entreprises publiques	49
Figure N°5 : Situation géographique de Bejaia.....	53
Figure N°6 : Structure du capital des entreprises agroalimentaires publiques.....	64
Figure N°7 : Relation d'agence entre les banques et les entreprises publiques	69
Figure N°8 : L'accès au crédit bancaire	69
Figure N°9 : Pratiques des pots de vin	72
Figure N°10 : Appréciations du système fiscal	73
Figure N°11 : Le poids de l'activité informelle	73

Liste des abréviations

AG : Assemblée générale
AGE : Autorisations globales d'exportation
AGI : Autorisations globales d'importation
AGRODIV : Holding Agro-alimentaire Divers
ANDI : Agence Nationale de Développement des Investissements
ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes
APSI : Agence de Promotion, de Soutien et de suivi de l'Investissement
BM : Banque Mondiale
CA : Conseil d'Administration
CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance et de garantie aux exportations
CAT : Cession d'Actifs des entreprises aux Travailleurs
CEIMI : Club des Entrepreneurs de la Mitidja
CGOEA : Confédération des Opérateurs Economiques Algériens
CIPA : Confédération des Industriels et Producteurs Algériens
CNAS : Caisse Nationale d'Assurance Sociale
CNI : Conseil national de l'investissement:
CNPA : Confédération Nationale du Patronat Algérien
CNPE : Conseil National des Participations de l'Etat
COSOB : Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourses
CPE : Conseil de Participation de l'Etat
CREAD : Centre de Recherche en Economie Appliquée au Développement
DG : Directeur Général
DDA : Sarl Danone – Djurdjura Algérie
DMI : Direction des Mines et d'Industrie
DPAT : Direction de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
ENAJUC : Entreprise Nationale des Jus et Concentrés
ENASUCRE : Entreprise Nationale du Sucre
ENCG : Entreprise Nationale des Corps Gras
EPE : Entreprises Publiques Economiques
ERIAS : Entreprise Régionale des Industries Alimentaires de céréales et Dérivés
ETS : Etablissement
EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FAI : Fond pour l'Appui à l'Investissement
FCE : Forum des Chefs d'Entreprises
FSPE : Fonds spécial de promotion des exportations
GIPLAIT : Groupement Industriel des Produits Laitiers
GUD : Guichet Unique Décentralisé
HAAB : Holdings Agro- Alimentaire de Base
IAA : Industrie Agro Alimentaire
IANOR : Institut Algérien de Normalisation
INAPI : Institut National Algérien de Propriété Industrielle
ISO : Organisation Internationale de Normalisation
MPPI : Ministère de la Participation et de la Promotion de l'Investissement
ONAB : Office National d'Aliments de Bétail
ONCV : Office Nationale de Commercialisation des Vins
ONDPA : Office National de Distribution des Produits Alimentaires
ONS : Office National des Statistiques
PNDA : Plan National du Développement Agricole
PROMEX : L'office algérien de promotion du commerce extérieur
PTM : Pays Tiers Méditerranéens
SAFEX : Société des Foires et Exportations

SARL : Sociétés à Responsabilité Limitée
SAU : Superficie Agricole Utile
SGP : Sociétés de Gestion et de Participation
SNTA : Société Nationale des Tabacs et Allumettes
SPA : Sociétés Par Actions
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE : Union Européenne
UGTA : Union Générale des Travailleurs Algériens
UHT : Ultra Haute Température
UMA : Union du Maghreb Arabe
ZAC : Zone d'Activité
ZI : Zone Industrielle

**A ma famille
& à ma très chère NASSIMA**

Remerciements

Je tiens à remercier ma directrice de recherche, Madame Selma TOZANLI, pour tous ses précieux conseils et orientations, sa compréhension et son entière disponibilité.

Il en est de même pour tous les membres du jury de soutenance qui ont bien voulu juger ce travail.

Je tiens aussi à exprimer toute ma gratitude aux cadres dirigeants des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia qui ont bien voulu participer à l'enquête et répondre aux entretiens, sans lesquels ce travail aurait été impossible à réaliser.

Introduction

Ouverture économique et gouvernance d'entreprise sont deux thèmes qui suscitent un véritable intérêt depuis le début des années 1990, tant dans la littérature économique qu'au sein des organisations internationales, de la communauté internationale ou de la société civile.

Dans tous les pays en transition de l'économie planifiée à l'économie de marché, la gouvernance d'entreprise doit répondre aux différents besoins des étapes de la réforme. En effet, plusieurs travaux de recherche menés par le centre de développement de l'OCDE démontrent qu'une mauvaise gouvernance d'entreprise peut nuire à la performance économique d'un pays. Dans la plupart de ces pays en développement, la grande difficulté ne consiste aujourd'hui pas à élaborer de nouvelles lois et réglementations en matière de gouvernance d'entreprise (la grande majorité de ces pays en sont déjà dotés sur le papier) mais à appliquer et à faire respecter celles qui existent déjà¹.

Le concept de gouvernance est aujourd'hui utilisé dans plusieurs sphères. En effet, il est applicable à la sphère institutionnelle mais aussi aux organisations. Les développements récents ont permis l'adoption du concept par plusieurs disciplines, à titre d'exemple : l'économie institutionnelle, la sociologie des organisations, l'économie du développement et la science politique.

La notion de gouvernance a des origines très anciennes. Cependant ces dernières années sont marquées par un grand regain d'intérêt, ainsi la gouvernance apparaît comme un concept à la mode. Dans le domaine des organisations, la gouvernance doit gérer les conséquences du partage du pouvoir entre le(s) propriétaire(s) et le gestionnaire, mais aussi entre les différentes parties prenantes qui ont des intérêts dans l'organisation ou dans la firme.

Dans les pays en développement, cette notion a été introduite par les organisations et les institutions internationales. Cela était dans le but d'affaiblir les critiques que subissent leurs méthodes marquées par un libéralisme à outrance, faisant que l'économie prédomine sur le politique et le social. Dans ce cas, la gouvernance concerne la passation du pouvoir du domaine public (gouvernement, secteur public) à celui des individus et des organismes privés pour une plus grande implication de la société civile dans l'économie de ces pays. Cette manière de réformer les institutions est associée à la « *Bonne gouvernance* ».

« *La force de la mondialisation* », écrit Pascal Lamy (2002), « *est de nous placer dans un nouveau rapport du monde. De manière plus au moins élaborée, des milliards d'individus savent désormais qu'il existe un espace mondial fait d'interdépendances très complexes et infinies* ». Aujourd'hui, la question de l'ouverture des économies et le passage par l'OMC, ne sont plus une réalité mais une pression très forte dans la dynamique de la globalisation.

C'est dans ce contexte que l'Algérie a signé avec le FMI, en avril 1994, un accord pour l'application d'un programme d'ajustement structurel, traduisant ainsi sa volonté de la transition à l'économie de marché et de s'ouvrir au marché mondial. Il s'agit pour le pays d'enclencher plus qu'une réforme de structure, mais un processus de transition complexe, combinant à la fois des ruptures et des réformes, impliquant une transformation profonde des modes de régulation de la sphère macroéconomique, des marchés, des institutions financières et des entreprises publiques.

L'édification de l'économie de marché en Algérie s'est traduite en outre par des changements institutionnels importants touchant ainsi les entreprises, notamment par les privatisations successives, la refonte de la législation concernant la constitution des sociétés, la refonte du code des douanes et par la création de nouvelles institutions visant à améliorer, la compétitivité des entreprises.

¹ www.oecd.org/dev/reperes (Repères n° 3 © OCDE 2005)

L'entreprise algérienne n'a en réalité jamais cessé de faire l'objet de différentes réformes successives et cela est dû aux multiples insuffisances qui les caractérisent. Au niveau de la gouvernance de l'entreprise, beaucoup de décisions ont été prises pour améliorer le fonctionnement et la gestion de ces entreprises. Parmi ces mesures, la privatisation est la méthode la plus récente qui est justement conçue dans ce sens. Dans le domaine législatif et afin de concrétiser l'autonomie de l'entreprise, six lois de base ont été promulguées en 1988 : une loi concernant l'orientation des entreprises publiques économiques ; une loi de planification ; une loi pour les fonds d'actionnariat ; une loi qui établit le code de commerce et les règles régissant le comportement des dirigeants des entreprises publiques économiques ; une loi touchant à la législation financière ; une loi qui modifie et complète le système bancaire et de crédit (Rezke, 1993).

La problématique de la transition pose la question de la transformation du cadre institutionnel qui est la base de l'émergence et de la structuration des économies de marché. Les conditions d'exercice des activités des entreprises en Algérie, se trouvent, en ce contexte, dans un changement radical. En effet, les évolutions socio-économiques liées notamment aux politiques d'ajustement structurel (PAS), à l'impératif de l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), au processus de transition que connaît, jusqu'à présent l'Algérie et de son accord d'association avec l'Union Européenne, transforment de manière quasi radicale les conditions d'exercice des activités des entreprises et en font plus que jamais l'un des vecteurs essentiels de la réforme économique, de la modernisation sociale et de la stabilité politique du pays. Ces évolutions impliquent une plus grande attention aux conditions de performance de ces entreprises ainsi qu'une obligation de mise à niveau de leur mode de gestion. Il s'agira pour beaucoup d'entre elles, d'atteindre une taille susceptible de leur permettre de bénéficier des économies d'échelles nécessaires à leur compétitivité internationale. De telles réformes sont désormais exprimées en termes de systèmes efficaces de gouvernance des entreprises.

Il s'avère donc utile de tenter de mesurer les conséquences de cette ouverture économique en Algérie sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires. Notre choix du secteur d'activité n'est pas fortuit. En effet, le secteur des entreprises agroalimentaires est l'un des plus importants dans l'industrie manufacturière en Algérie.

Cette thèse porte sur la gouvernance des entreprises par opposition à la gouvernance des Etats ou à la gouvernance mondiale ou supranationale. Cependant, des liens très étroits existent entre ces différentes échelles de la gouvernance et celle de l'entreprise. Le fonctionnement des entreprises est plus que jamais marqué, dans le contexte actuel de la mondialisation, par des changements institutionnels au niveau national, régional et/ou mondial. Relier la gouvernance d'entreprise avec d'autres niveaux de gouvernance est très important pour comprendre les effets du changement de l'environnement institutionnel sur les entreprises agroalimentaires en Algérie et pour analyser l'évolution de ces entreprises après la libéralisation économique.

Par cette étude, nous voulons analyser les effets que pourrait avoir l'ouverture de l'économie sur le système de gouvernance des entreprises agroalimentaires en Algérie. Pour le faire, nous nous posons une série de questions dont les réponses nous aideront à démontrer le lien entre l'ouverture d'une économie auparavant administrée et les mécanismes de prises de décisions de nouveaux dirigeants d'entreprises industrielles :

Comment la libéralisation de l'économie algérienne a reconfiguré la structure de la propriété des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia et par conséquent, quelles sont ses retombées sur la structure et le contrôle du pouvoir au sein de ces entreprises ?

Est-ce que les changements institutionnels touchant aux entreprises agroalimentaires, relevant de la gouvernance nationale, permettent un environnement favorable pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?

Existe-t-il toujours une différence significative entre les entreprises publiques et privées quant à leur gouvernance ?

Quelle est la nature et quels sont les facteurs déterminants de la relation qu'entretiennent les entreprises agroalimentaires avec leurs parties prenantes ?

Nous développerons deux hypothèses autour de ces questions centrales qui démontrent le caractère complexe des choix politiques et stratégiques qui sont, depuis toujours et même davantage imbriqués les uns dans les autres.

La libéralisation de l'économie algérienne, par le changement des structures de propriété des entreprises, pourrait créer des nouveaux rapports de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes qui auront un impact sur sa performance et son efficacité organisationnelle.

Les réformes économiques suivies en Algérie ont instauré un environnement institutionnel peu favorable à l'amélioration des standards de gouvernance d'entreprise.

Comment procéder alors pour la vérification de nos hypothèses de travail ?

La démarche entreprise dans l'élaboration de ce travail tente de satisfaire à plusieurs soucis méthodologiques. Elle s'inscrit d'abord dans une approche hypothético-déductive. Ensuite, elle tente à l'aide d'une approche positive de porter une évaluation du processus de changement institutionnel et son impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires, et à l'aide d'une approche normative d'examiner et d'étudier les différentes interrogations relatives problèmes rencontrés concernant la gouvernance d'entreprise en Algérie. Pour ce faire, nous retenons trois niveaux d'analyse, en nous basant sur les informations recueillies dans les entretiens effectués avec les cadres dirigeants des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia : un niveau microéconomique dans lequel nous focalisons la réflexion sur la gouvernance shareholder et un niveau mésoéconomique qui traitera de la gouvernance stakeholder des entreprises agroalimentaires.

Pour mieux appréhender ces questions centrales, les hypothèses et appliquer la méthodologie qui sera la nôtre pour bien mener cette étude, nous devons tisser, de prime abord, le canevas théorique autour des approches et des institutions de la gouvernance.

Dans ce travail, nous retenons la définition de Chareaux. Il définit la gouvernance d'entreprise comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Mais également celle du centre de développement de l'OCDE : « *la gouvernance d'entreprise englobe les institutions formelles et informelles, publiques et privées d'un pays qui, ensemble, régissent les relations entre ceux qui dirigent les entreprises et tous ceux qui investissent des ressources dans les entreprises opérant dans le pays* ».

Pour réaliser ce travail, nous nous appuyons sur une enquête de terrain réalisée auprès des cadres dirigeants de 15 entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia, une grande métropole industrielle du pays.

Pour cela, nous avons réparti notre travail en trois chapitres. Dans le premier chapitre de cette thèse, nous présentons le cadre d'analyse théorique retenu dans lequel sont traitées les approches et les institutions de la gouvernance d'entreprise. Dans le deuxième chapitre, nous traitons du contexte de l'étude. Il s'agit de la libéralisation économique et des changements institutionnels s'y afférents. Enfin, dans un troisième et dernier chapitre, nous présentons les résultats auxquels nous avons abouti au terme de ce travail. Nous retenons dans ce chapitre trois niveaux d'analyse.

L'objectif visé ici, ce n'est pas de faire un travail qui synthétisera tous les effets de l'ouverture de l'économie algérienne sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires. Mais nous souhaitons pouvoir démontrer à l'aide de notre investigation sur terrain qui consiste à réaliser des entretiens auprès des cadres dirigeants de certaines entreprises agroalimentaires, que les modèles de gouvernance des entreprises ainsi

enquêtées, répondent à une problématique plus générale, qui est contingente aux changements institutionnels qui s'opèrent au niveau national.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel

Gouvernance d'entreprise : concept, aspects et différentes approches théoriques

Depuis le début des années 1990, la gouvernance est devenue un mot à la mode. C'est un terme porteur de plusieurs sens en constante évolution. La notion de gouvernance revêt aujourd'hui de multiples significations et se prête à de multiples usages. En effet, depuis quelques années, elle a fait l'objet d'un grand nombre de travaux très hétérogènes. Ces travaux relèvent de disciplines et de racines théoriques très variées, allant de l'économie institutionnelle aux relations internationales, en passant par l'économie de développement et la sociologie des organisations. Sont ainsi étudiées et définies les notions de gouvernance d'emploi, de gouvernance des politiques monétaires, de gouvernance des entreprises, de gouvernance locale, de gouvernance nationale et de gouvernance mondiale.

« La référence aux modes d'organisation et aux formes institutionnelles occupe aujourd'hui une place privilégiée dans les analyses sur les déterminants du dynamisme des économies » écrit Marianne Rubinstein (2002) dans son article paru au premier trimestre 2002 dans la revue d'économie industrielle. Dans cette optique, la gouvernance d'entreprise est souvent présentée comme une dimension centrale de la structure des économies et la définition du concept de bonne gouvernance est devenu un enjeu majeur des débats théoriques et politiques sur les transformations de l'économie mondiale, notamment la mondialisation.

Dans ce contexte, la gouvernance d'entreprise est d'autant importante pour les pays en développement que pour les pays développés. Les récents travaux du centre de développement de l'OCDE ont bien établi cette importance et ont montré que la gouvernance d'entreprise n'intéresse pas seulement les pays industrialisés. En effet, les résultats de ces travaux suggèrent que la qualité de la gouvernance locale peut grandement influencer sur la capacité d'un pays en développement à atteindre des taux de croissance soutenus. Ils éclairent notamment les interdépendances étroites et fondamentales entre les institutions de gouvernance d'entreprise d'un pays et ses institutions de gouvernance publique. (OCDE. 2004).

L'objet de la présente étude est d'évaluer la gouvernance des entreprises agroalimentaires algériennes dans le contexte de la libéralisation économique du pays. Pour ce faire, on va devoir faire appel à de nombreuses approches et à plusieurs aspects de la gouvernance qu'il faudra au préalable connaître et maîtriser.

Dans ce chapitre, il s'agit, après avoir défini le concept de gouvernance d'entreprise, de présenter ces différentes approches théoriques, d'exposer quelques-uns de ses aspects et de mettre en lumière ses interactions avec d'autres niveaux de gouvernance.

I. Qu'est ce que la gouvernance ?

Née dans le domaine de l'entreprise, la notion de gouvernance gagne désormais la sphère politique et est omniprésente dans le vocabulaire des organisations internationales. La Banque Mondiale et le FMI ont développé le terme de la *bonne gouvernance*. Au sein de l'OCDE, le comité « management public » est remplacé par un *institut de la gouvernance*. Des programmes nationaux de gouvernance sont lancés par le PNUD dans beaucoup de pays en développement. Enfin, un livre blanc est sorti au sein de l'Union Européenne. Dans ce contexte, il apparaît intéressant de mettre en lumière les significations précises du concept de gouvernance d'entreprise et d'en lever tout caractère polysémique, en ce qui concerne notre travail. Pour ce faire, il convient en premier lieu de situer ce débat dans une perspective historique. Et par la suite, donner quelques définitions de la gouvernance d'entreprise pour choisir la plus appropriée à notre travail.

1. Des origines de la gouvernance

Selon Emmanuelle Lavallée, le terme de gouvernance est d'origine française. Il est apparu au 13^{ème} siècle. Il voulait alors dire la même chose que le terme gouvernement. Tout deux faisaient référence au gouvernail d'un navire et signifiait « l'action de piloter quelque chose ». Au 14^{ème} siècle, la réflexion sur l'Etat et le pouvoir conduit à une distinction des termes de gouvernement et de gouvernance (Lavallée, 2005). Le gouvernement fait référence au pouvoir de l'Etat et à sa hiérarchisation, alors que la gouvernance devient la manière de gérer adéquatement la chose publique indépendamment de la question du pouvoir (Canet, 2004).

Dans son ouvrage sur la gouvernance de l'entreprise, Pérez, (2003) explique que la gouvernance a des origines très anciennes, notamment dans le commerce lointain des marchandises. En effet, il considère que ce commerce constitue le domaine par excellence de la dissociation entre les apporteurs de capitaux et les responsables en charge des opérations sur le terrain. De cette dissociation naissent les premières pratiques de la gouvernance de l'entreprise.

Cependant, pour la plupart des auteurs qui travaillent sur ce sujet, la notion de gouvernance est apparue chez les économistes américains. Dans son article « *the nature of the firm* », publié en 1937, Ronald Coase, économiste américain, explique que la firme émerge car ses modes de coordination interne permettent de réduire les coûts de transaction que génère le marché, donc la firme s'avère plus efficace que la marché dans l'organisation de certains échanges. (Coase, 1987). Ainsi la notion de l'entreprise est reliée davantage à « une organisation sociale, économique et politique » que simplement à une unité de production. Par conséquent, « gouverner », « gérer » une entreprise revêt autant d'importance que de « produire » dans l'organisation économique de la société humaine.

Dans les années 1970, Olivier Williamson redécouvre cette théorie et nous permet de définir ainsi la gouvernance comme les dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour mener les coordinations efficaces internes en vue de réduire les coûts de transaction que génère le marché. (Williamson, 1975)

2. Une notion difficile à définir

Pour mieux appréhender le concept de gouvernance et cerner la définition la plus appropriée à notre étude, ainsi que les éléments qui s'y attachent, nous retiendrons ici comme illustration quelques définitions données par certains auteurs ainsi que certaines définitions utilisées dans les organisations internationales.

Le terme « *corporate governance* » est souvent traduit en français par le terme gouvernement d'entreprise ou gouvernance des entreprises. En fait, pour reprendre l'expression de Frédéric Parrat : « *Comme le souligne Tiveaud, il serait plus judicieux d'utiliser l'expression « gouvernement des grandes entreprises » car les recherches et recommandations portant sur ce sujet sont essentiellement consacrées aux grandes entreprises* » (Parrat, 2003)

Les principaux obstacles que rencontrent tous ceux qui travaillent sur la gouvernance d'entreprise résident principalement dans la diversité des acteurs (actionnaires, dirigeants, salariés, banques, fournisseurs et clients, pouvoirs public,...), dans l'étendue des champs disciplinaires (la finance, la comptabilité, le droit des sociétés, l'économie, la gestion des ressources humaines, la sociologie,...) et dans la variété des thèmes qu'elle traite (information, rémunération des dirigeants, investissement, comportements des dirigeants, actionnariat des salariés,...). (Ebondo Wa Manzila, 2005). Il est donc normal de trouver dans l'abondante littérature consacrée à ce concept, différentes définitions et différentes approches. (Pour les définitions, voir annexes).

Pour Frédéric Parrat, le gouvernement d'entreprise est défini comme étant le système par lequel sont dirigées et contrôlées les entreprises. Il appelle « gouverneurs d'entreprises » les dirigeants qui gèrent leurs entreprises en conformité avec les grands principes du gouvernement d'entreprise. Il souligne que dans la plupart des pays occidentaux, les entreprises qui étaient jusqu'alors dirigées d'une manière

opaque, pyramidale et hiérarchique sont de plus en plus « gouvernées » de façon transparente et consensuelle. L'entreprise était dirigée, elle doit être gouvernée. (Parrat, 2003). Il apparaît de cette définition que Parrat sous-entend par « gouverner » la meilleure manière dont les entreprises sont dirigées. Tandis que pour Nguyen, la gouvernance d'entreprise englobe l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer à la fois que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés. (Nguyen, 1997).

En général, la littérature sur la gouvernance d'entreprise s'intéresse principalement à l'organisation du pouvoir au sein des firmes. Cette considération vise à définir les principes de bonne gouvernance qui sont les dispositifs internes et externes par lesquels les détenteurs du capital de l'entreprise (actionnaires, propriétaires,...) cherchent à mieux contrôler les dirigeants. Dans ce cadre, l'OCDE (1997) définit la gouvernance d'entreprise comme étant « *l'ensemble des règles et pratiques auxquelles les organisations répondent aux problèmes d'information et d'incitations inhérents à la séparation de la propriété et du contrôle dans les grandes entreprises* » (OCDE, 1997). C'est une définition qui n'est pas fondamentalement différente de celle que propose Charreaux (1997) et que retiennent la plupart des auteurs francophones : « *le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997). La définition proposée ici paraît la plus adaptée aujourd'hui puisque elle ne limite pas la question de la gouvernance au seul conflit d'intérêt opposant les actionnaires aux dirigeants. Elle est large et pourrait s'appliquer à l'ensemble des organisations en incluant des collectivités publiques et elle est valable sur le plan d'une nation. C'est cette définition que nous retiendrons. Mais nous aurons aussi tendance à prendre en compte la définition de Pérez pour qui le vocable de gouvernance « *visé un dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements...* » (Pérez, 2003)

II. Les différentes approches théoriques de la gouvernance d'entreprise

Aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise a pour objectif de fixer de nouvelles règles de jeu entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, les actionnaires exigent un modèle de gouvernance efficace, sous l'effet de la mondialisation, de la globalisation financière et de la circulation accélérée des capitaux.

Néanmoins, les pratiques de gouvernance d'entreprise (GE) ne concernent pas seulement la relation actionnaires / dirigeants. Elles sont indissociables du concept même de l'entreprise, dès l'instant que se crée une dissociation entre les parties prenantes, qui détiennent des droits sur une entreprise et des mandataires sociaux en charge de mener les opérations de cette entreprise. (Pérez, 2003).

La théorie néo classique considère l'entreprise comme une entité unique et homogène. Elle ne distingue nullement les différentes parties prenantes qui concernent l'entreprise. La théorie moderne de la firme explique le fonctionnement des organisations à travers une vision contractuelle. La théorie de l'agence envisage la relation actionnaire – dirigeant comme une relation contractuelle dans laquelle un agent appelé principal ou mandant, confie, plus au moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à un autre agent appelé mandataire. La relation développée par cette théorie, puise son origine dans la détention d'un certain savoir faire ou de certaines informations détenues par l'agent mandataire, en dépit du mandant, et par conséquent, il peut orienter l'entreprise vers ses propres intérêts. (Coriat, Weinstein, 1995).

La littérature sur la gouvernance a un caractère positif et normatif et cherche à définir les principes de bonne gouvernance. Par ailleurs, elle distingue deux approches d'analyse qu'elle mêle parfois confusément : l'approche organisationnelle et l'approche institutionnelle.

1. L'approche organisationnelle

Développée au sein du cadre théorique de l'agence, cette approche se décline en deux modèles de gouvernement d'entreprise : Le modèle *shareholder* et le modèle *stakeholder*. Dans le premier modèle, le gouvernement d'entreprise considère que la firme est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires alors que le deuxième modèle soutient une vision de l'entreprise dans laquelle d'autres parties prenantes (les employés, les sous-traitants, les clients, l'environnement proche de l'entreprise,...) sont en droit de demander des comptes à l'entreprise.

A. Le modèle *shareholder*

Ce modèle a comme objectif, la maximisation de la valeur actionnariale. La gouvernance d'entreprise repose sur la relation contractuelle entre les dirigeants et les actionnaires. Elle s'étend comme un ensemble de mécanismes mis en place de sorte à obliger les dirigeants à maximiser la valeur actionnariale. La divergence d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants, pose la question de la propriété et du pouvoir. Il s'agit, par l'incitation et le contrôle, de faire coïncider les intérêts des managers avec ceux des actionnaires.

Selon la nature et l'intensité du contrôle mis en place, le système de gouvernance se décline avec des mécanismes internes à l'entreprise, qui peuvent être l'administration, l'assemblée générale des actionnaires..., et des mécanismes externes qui peuvent être marché de biens et services, marché financier, marché du travail, etc. la réglementation exerce une influence déterminante dans l'évolution des systèmes de GE. Charreaux, (1997) met en évidence les différents mécanismes de GE, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° 1 : Les mécanismes de gouvernance d'entreprise

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none">- Contrôle direct des actionnaires- Conseil d'administration- Système de rémunération- Structure formelle- Auditeurs internes- Comités d'entreprise- Syndicat maison	<ul style="list-style-type: none">- Environnement légal et réglementaire- Syndicats nationaux- Auditeurs légaux- Association de consommateur
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none">- Réseaux de confiance informels- Surveillance mutuelle des dirigeants- Culture d'entreprise- Réputation auprès des salariés	<ul style="list-style-type: none">- Marché des biens et services- Marché financier- Intermédiation financière- Crédits inter- entreprises- Marché du travail- Marché politique- Marché du capital social- Marché de la formation

Source : Charreaux (1997) p. 425.

La spécificité des mécanismes concerne exclusivement les dirigeants de l'entreprise; le caractère intentionnel concerne l'établissement de règles et procédures formelles alors que les mécanismes spontanés entreront en jeu dans l'espace discrétionnaire.

Les supports théoriques qui constituent une telle vision de la firme sont : la théorie de l'agence et la théorie des contrats incomplets.

La théorie de l'agence considère l'entreprise comme un véritable nœud de contrats, au sein duquel s'établissent les différentes relations entre les parties prenantes. Mais elle focalise son attention sur la

relation actionnaires : dirigeants, considérée comme source des conflits d'intérêts les plus importants. Dans ce cadre d'analyse, chaque entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernance spécifique, qui vise à favoriser l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires (Parrat. 2003). Du point de vue de cette théorie, seules les entreprises qui auront su rendre compatibles les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires sont censées survivre sur le long terme.

La théorie des contrats incomplets, intimement liée à la théorie de l'agence, souligne que lorsqu'un mandataire est engagé par un mandant pour la gestion d'une entreprise, il est impossible de prévoir par contrat tous les événements qui peuvent se produire dans le futur. Il y a donc une incomplétude des contrats. Sous cette hypothèse, la théorie des contrats incomplets montre que l'apporteur de capitaux est « créancier résiduel » sans exercer l'intégralité des droits de contrôle résiduels et de fait, elle légitime avec plus de force la recherche exclusive de la maximisation de la valeur actionnariale (Rubinstein. 2002). L'impossibilité de définir des contrats complets, conduit l'entreprise à mettre en place des structures de gouvernance permettant de prendre les décisions qui n'ont pas été spécifiées dans les contrats initiaux.

B. Le modèle stakeholder

Cette approche partenariale est fondée sur un nombre plus important d'acteurs, elle ne se limite pas aux seuls *shareholders*. Charreaux (2002) considère que l'entreprise s'entend comme une équipe de production, au sein de laquelle la création de la valeur, la rente organisationnelle, est due aux synergies entre les différents facteurs de production.

En opposition au modèle *shareholder* dont l'objectif est la maximisation de la valeur actionnariale, le modèle *stakeholder* défend l'idée selon laquelle l'entreprise doit avoir pour objectif la défense des intérêts de toutes ses parties prenantes (tous les *stakeholders*).

Beaucoup d'auteurs travaillant sur la gouvernance d'entreprise, considèrent que les précurseurs de cette vision *stakeholder* sont Berle et Means (1932). La firme est considérée comme un nœud de contrats, c'est un lieu de multiples relations d'agence. En effet, cette approche ne limite plus la firme à la seule relation entre dirigeants et actionnaires. La reconnaissance d'autres intervenants (salariés, fournisseurs, banques, clients,...) dans le processus de la création de valeur exige que l'entreprise accorde une importance comparable aux intérêts de tous les *stakeholders* (Ebondo Wa Manzila. 2005).

Plusieurs travaux ont tenté de démontrer la supériorité de cette approche par rapport à l'approche *shareholder*. La supériorité de l'approche *stakeholder* sur l'approche *shareholder*, tient à trois critères selon Donaldson et Peston (1995) :

- en termes de réalisme descriptif : l'approche *stakeholder* est supérieure à l'approche *shareholder*, car elle décrit mieux le fonctionnement réel des entreprises.
- en termes d'éthique : l'approche *stakeholder* est supérieure à l'approche *shareholder*, car elle tient compte des intérêts légitimes de toutes les parties prenantes et non des seuls actionnaires.
- en terme instrumental : l'approche *stakeholder* est supérieure à l'approche *shareholder*, car elle permet aux firmes d'améliorer leur performances économiques.

En se référant à beaucoup de travaux, notamment à ceux de Margaret Blair (1995), de Williamson (1975, 1985) et ceux d'Alchian et Demsetz (1972), Rubinstein (2002) met l'accent sur l'efficacité des firmes et nous explique qu'un management du type *stakeholder* permet de réaliser de meilleures performances économiques et donc de passer à une solution « gagnant- gagnant » étant donné la prise en compte de l'intérêt des autres parties prenantes.

2. L'approche institutionnelle

La gouvernance d'entreprise peut être aussi appréhendée au niveau de structure du capital. A l'opposition d'approches organisationnelles, s'ajoute une typologie de nature institutionnelle. Deux modèles de gouvernance sont alors distingués : le modèle du type *outsider* (du contrôle dit externe) et le modèle de type *insider* (du contrôle dit interne).

A. Le système outsider

Ce modèle de gouvernance, appelé aussi *market-based*, se caractérise par :

- ❑ une structure du capital qui est dominée par une grande dispersion de la propriété et donc des droits de vote. Une dispersion contrôlée, voir exigée par la loi ;
- ❑ une forte protection juridique des actionnaires ;
- ❑ des exigences de transparence de l'information.

Dans ce système, les besoins en capital sont satisfaits par une forte atomisation des actionnaires et par l'exigence d'un marché financier très développé. La régulation des comportements opportunistes de certains dirigeants s'effectue de façon externe au domaine de la prise de contrôle d'entreprises ou sur le marché des dirigeants. En effet, quand la firme ne fait pas de bons résultats, les actionnaires sont incités à céder leurs titres faisant ainsi planer sur l'entreprise une offre publique d'achat (OPA). En procédant de cette manière, les actionnaires créent une menace qui incite les dirigeants à s'aligner sur leurs intérêts. Dans une telle configuration, les investisseurs institutionnels et particulièrement les fonds de pension sont souvent présents (Rubinstein. 2002).

B. Le modèle insider

En revanche, les traits distinctifs de ce modèle, appelé aussi système *blockholder*, sont les suivants :

- une structure de capital qui est dominée par une grande concentration de propriété et donc des droits de vote entre les mains d'une poignée d'investisseurs ;
- une protection juridique des investisseurs minoritaires jugée faible ;
- de faibles exigences de transparence de l'information.

Dans ce modèle, les marchés financiers sont peu nombreux. Les besoins en capital de l'entreprise sont satisfaits par l'apport de gros actionnaires qui protègent les classes dirigeantes en place de la menace d'OPA. Le marché n'y joue pas un grand rôle. Toutefois, ces actionnaires majoritaires ne sont pas les seuls à exercer le contrôle sur les dirigeants. Le contrôle des dirigeants est exercé aussi par d'autres parties prenantes, comme par exemple les banques, les clients, les fournisseurs, les salariés. Les dirigeants doivent ménager plusieurs types d'intérêts. Les comportements des dirigeants ne sont plus régulés par les mécanismes du marché. Cependant, l'équilibre interne entre les différentes parties prenantes est assuré par des conseils de surveillance. En définitive, le modèle *insider* repose sur un mode de régulation se basant sur une protection juridique qui définit précisément les rôles des parties prenantes. (Ebondo Wa Mandzila. 2005)

Ces deux approches d'appréhension de la gouvernance présentées ci-dessus, ne sont pas étanches et ne cessent d'interagir entre elles. Ainsi, l'atomisation des actionnaires dans le modèle *outsider* offre une légitimité à un discours de défense exclusive des intérêts des actionnaires dans le modèle *shareholder*. Rubinstein (2002) va plus loin encore, en postulant l'existence d'une compatibilité profonde entre le modèle *shareholder* et le système *outsider* d'une part et le modèle *stakeholder* et le système *insider* d'autre part.

De même, ces deux approches renvoient à deux niveaux analytiques distincts mais complémentaires dont fait généralement objet de lecture le thème de la gouvernance des firmes. La première approche correspond donc à un niveau microéconomique qui porte sur les objectifs de la firme. La seconde se situe quant à elle à un niveau macroéconomique et décrit la manière dont les firmes sont financées et possédées.

III. Gouvernance d'entreprise sous quelques aspects

Nous avons vu dans les deux sections ci-dessus que le thème de la gouvernance traite de beaucoup d'éléments à la fois théoriques et empiriques. La notion de gouvernance peut être approchée de plusieurs aspects qui sont indissociables même de cette notion. Il s'agit sous cette section de mettre l'accent sur la propriété dans l'entreprise ; les institutions de la gouvernance ; le comportement des dirigeants et le contrôle des parties prenantes.

1. Propriété et droits de propriété

La gouvernance de l'entreprise est très contingente aux questions de la propriété et de droits de propriété. S'agit-il d'assimiler la firme à son propriétaire ou au contraire de la considérer comme une entité spécifique distincte de ses propriétaires ?

A. Distinction de la propriété des droits de propriété

Le concept de propriété peut être distingué des droits de propriété. On peut avoir un droit d'usage sur un actif sans pour autant en être propriétaire. La propriété est une relation entre une personne (physique ou morale) et une chose. (Palloix et Kichou, 2001). La théorie des droits de propriété a cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur la notion même de droits de propriété. A partir de la séparation traditionnelle des droits de propriété, on définit ces droits à partir de trois attributs :

- ❑ L'*usus* qui constitue le droit d'utiliser un actif. C'est le droit d'accroître ou de réduire la force de travail en mettant fin à des accords ou en s'engageant dans de nouveaux contrats. Ce droit est limité par des engagements contractuels ou par des dispositions légales ;
- ❑ Le *fructus* qui est relatif au droit d'en percevoir les fruits. C'est le droit de percevoir le revenu engendré par l'activité de production. Ce revenu correspond à la différence entre les recettes et les dépenses qui sont engagées pour l'achat des biens et des services nécessaires à la production et dont le montant est fixé par contrat ;
- ❑ L'*abusus* qui correspond au droit de vendre le bien. C'est le droit de céder les deux catégories précédentes de droits. (Koenig, 1998)

Certains auteurs considèrent qu'il n'y a propriété économique que lorsque ces trois droits sont en possession de la même personne. Néanmoins, la propriété au sens stricte ne nécessite que le droit de l'*usus*. En effet, les deux autres droits peuvent être transférés et récupérés dans le cadre des dispositions contractuelles.

A côté de ces trois attributs de droits de propriété, Pierre-Yves Gommez (1996) considère la question de la propriété en distinguant, outre que cette catégorie, une deuxième catégorie d'attributs :

- *Le droit de propriété est subjectif* : A chaque droit de propriété correspond un individu et non seulement à chaque individu correspond un droit de propriété. Cela dit, plusieurs individus peuvent détenir différents attributs sur un même bien.

- *Le droit de propriété est exclusif* : La propriété ne doit pas être simultanée sur un même bien. Le principe : un droit, un individu. En effet, pour que la fonction incitative soit optimale, un bien donné doit être la propriété d'un seul individu qui par conséquent supportera les pertes (conséquences négatives) ou le bénéfices (conséquences positives). Donc il aura plus intérêt à augmenter ses profits et les conserver.

- *Les droits de propriété sont librement cessibles* : Le propriétaire est censé disposer librement de son bien. Il peut le céder, le consommer ou le détruire. Cet attribut est supposé s'affirmer sur le marché.

Gomez (1996) croise ces deux catégories d'attributs qui décrivent le contenu des droits de propriété (*subjectivité*, *exclusivité* et *cessibilité* d'un côté, *usus*, *fructus* et *abusus* de l'autre) pour établir une cartographie de type de propriété. Le tableau n° 2 présente cette cartographie.

Tableau N° 2 : Cartographie des types de propriété

Qui possède ? Caractéristiques du droit de propriété	Individu	Individu	Organisation (l'entreprise)	Organisation (Etat)
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
<i>Usus</i>	Oui	A l'employé	Oui	Oui
<i>Fructus</i>	Oui	au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limité	Non	Non
<i>Abusus</i>	Oui	Partagé	éventuellement	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Capitaliste	Managériale	Coopérative	D'Etat

Source : Gomez (1996), page 39.

Il ressort clairement de cette classification deux types de propriété : la propriété privée et la propriété collective. A ces types de propriété correspondent les grandes formes de l'entreprise.

B. Les grandes formes de la firme

A partir de cette séparation des droits de propriété en trois catégories (l'*usus*, le *fructus* et l'*abusus*), Furubotn et Pejovich ont proposé une typologie de propriété des firmes, comme suit :

- L'entreprise capitaliste :

Dans ce type de firme, les trois droits de propriétés que nous avons décrits ci-dessus sont regroupés entre les mains d'un même personnage central : l'entrepreneur ou le propriétaire. Le propriétaire-entrepreneur exerce tout son pouvoir au sein de sa firme et il gère lui-même l'entreprise qu'il a fondée. De ce fait, la séparation entre les fonctions de décision et les fonctions de propriété n'existe pas. Ce qui devrait conférer à l'entreprise capitaliste une plus grande efficacité selon les économistes néo-classiques qui ont globalement idéalisé ce modèle de firme dont le type même est la PME (petite et moyenne entreprise). (Baudry. 2003).

- L'entreprise managériale :

L'exemple le plus illustratif de ce genre d'entreprise est la société par actions ou la société anonyme au capital dispersé. Dans ce type de sociétés, le *fructus* et l'*abusus* sont possédés par le propriétaire (il perçoit tout ou partie des dividendes et possède le droit de vendre ses titres) alors que l'*usus* est entre les mains du gestionnaire, puisque c'est lui qui gère l'entreprise au quotidien. De cette séparation des droits de propriété sur la firme naissent des conflits entre actionnaires et managers qu'on nomme communément problème de la « relation d'agence » rendue public pour la première fois par Berle et Means et repris par la suite dans plusieurs ouvrages et manuels traitant de la théorie de la firme. Les relations d'agence mettent clairement en évidence les difficultés engendrées par les actionnaires (*principals*) et les managers (*agents*). En effet, les dirigeants ne cherchent pas forcément à maximiser la richesse des actionnaires. Et comme ils sont souvent mieux informés que les actionnaire et comme il est difficile de les contrôler, ils sont en mesure de maximiser leurs propres richesses aux dépends des actionnaires sans que ses derniers se rendent compte. (Baudry. 2003). Concrètement, cette relation bilatérale engendre des coûts que l'on peut résumer dans ce tableau :

Tableau N° 3 : Les différents coûts d'agence

Type de coûts	Qui les supportent ?	Dans quel cas ?
Coûts de surveillance	Actionnaires	S'assurer que les managers agissent dans leurs intérêts et qu'ils exécutent la politique dont ils les ont chargés.
Coûts d'effort ou de non-effort	Managers	- Garantir à leurs mandants l'exécution prévue de leurs obligations. - Dédommagement en cas de non-exécution des obligations.
Coûts résiduels	Actionnaires ou Managers Selon les cas.	Divergence d'intérêts entre eux compte tenu des coûts précédents. Par exemple, pour les actionnaires, c'est la différence entre le gain dont ils disposeraient s'ils géraient directement leur firme et celui qu'ils obtiennent en confiant la gestion à des managers.

Source : établi par l'auteur, d'après l'ouvrage de Koenig, G (1998).

Quand le capital est très dispersé, les dirigeants bénéficient d'une grande indépendance car les capacités de surveillance et de contrôle des actionnaires se trouvent affaiblies. De ce fait, l'entreprise managériale serait moins efficace que la firme capitaliste (Parrat, 2003).

- *L'entreprise publique :*

Dans le cas de l'entreprise publique, c'est l'Etat ou les pouvoirs publics qui possèdent le *fructus* et l'*abusus* alors que l'*usus* est détenu collectivement par l'ensemble des salariés.

Pour Charreaux (1997), il semble possible de préciser la notion d'entreprise publique en reconsidérant celle de la propriété. On peut caractériser la propriété par deux aspects : l'allocation des droits de décision résiduels et l'appropriation des gains résiduels.

Même si le plus souvent on retrouve ce type d'entreprise dans des secteurs bien spécifiques (l'énergie, les transports, la communication, les industries de base, l'éducation et la santé), les entreprises publiques exercent des activités très diversifiées. Elles sont également d'origine très variée. Quelquefois, elles ont été créées par l'Etat, soit pour des raisons tenant à la défense nationale ou au développement industriel, soit pour se procurer des recettes fiscales ou soit encore pour atteindre des objectifs bien spécifiques comme l'autosuffisance alimentaire.

Cependant, dans le cas algérien, toute la stratégie du développement depuis l'indépendance jusqu'à la mise en œuvre des réformes économiques reposait sur ces entreprises publiques. La raison historique qui a fait que les entreprises publiques constituaient la base productive en Algérie est principalement d'ordre idéologique. Mais l'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace que l'entreprise privée ? Existe-t-il des raisons de nature économique qui justifient l'existence des entreprises publiques ?

Pour Gomez (1996), ce type d'entreprise est censé être par nature inefficace. Il écrit ainsi que : « *les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse, mais pris individuellement, chacun préfère travailler le moins possible* ». Alors que pour Charreaux (1997), il existe des justifications macro-économiques qui font que dans certaines conditions l'entreprise publique serait plus efficace :

- l'entreprise publique serait plus efficace en présence de défaillances du marché ; elle permettrait en outre d'atteindre des objectifs formulés en termes de bien-être collectif et non uniquement en termes de profit pour les actionnaires.
- l'entreprise publique permettrait une redistribution notamment en réduisant le prix des biens les plus demandés par les agents à faibles revenus.

- enfin, elle permettrait de mettre en place un important secteur public qui est censé favoriser la mise en oeuvre d'une politique économique de stabilisation.

- L'entreprise coopérative :

Cette forme d'entreprise se distingue relativement de la précédente par le détenteur du droit de propriété qui est aussi collectif sans appartenir obligatoirement à l'Etat. Elle se caractérise par le fait que l'usage de l'actif est géré collectivement par un groupe d'individus et qui implique une procédure de décision collective. (Coriat, Weinstein, 1995).

L'exemple typique de ce genre de propriété est l'entreprise autogérée dite « yougoslave » des années 1970. Dans ce type d'entreprise, la propriété n'est pas cessible. L'attribut d'*abusus* se trouve limité. En revanche, le *fructus* appartient collectivement aux salariés et aux dirigeants. Il peut s'agir de l'usufruit, qu'une collectivité distribue à ses membres. Il faut donc, comme le dit Parrat (2003), s'attendre à une inefficacité de ce type d'entreprise.

- L'entreprise individuelle :

Tous les attributs des droits de propriété sont alors concentrés par un individu. Elle serait du point de vue de la théorie traditionnelle la forme la plus parfaite. Mais elle est prise en défaut dès que le travail en équipe est nécessaire.

Toutes ces formes d'entreprise développées au dessus sont représentées dans le tableau qui suit.

Tableau N° 4: Cartographie des entreprises

	Propriété collective	Propriété privée
Confusion du travail et de la propriété	Entreprise coopérative Le travailleur peut bénéficier du profit	Entreprise individuelle
Séparation du travail et de la propriété	Entreprise publique Pas de rémunération au profit.	Entreprise capitaliste Exploitation librement consentie du travail d'autrui. Confusion entre gestion et propriété.
		Entreprise managériale Idem mais séparation entre gestion et propriété.

Source : Gomez (1996), page 56.

Dans son ouvrage sur le gouvernement de l'entreprise, Frédéric Parrat (2003) nous présente les principales recherches menées sur la relation entre structure de propriété et performance. Nous ne les développons pas nécessairement ici, mais il s'agit juste de les présenter très brièvement. Cela est dans le but d'éclairer cette relation entre structure de propriété et performance qui n'est pas toujours présentée de la même manière.

Nous avons vu ci-dessus que la théorie libérale de la firme prône la propriété privée et considère que l'entreprise privée est la forme la plus efficace et donc la plus performante. Cependant, Parrat (2003) nous explique que les récentes études, menées par des théoriciens de la gouvernance, portant sur la relation entre structure de propriété et performance, ne dégagent pas les mêmes résultats et s'opposent dans trois thèses :

- *La thèse de la convergence d'intérêts* (développée par Jensen et Meckling) selon laquelle il y aurait bien une convergence d'intérêts entre les dirigeants et les propriétaires d'une entreprise. Plus les dirigeants détiennent du capital, plus ils auront une propension à gérer la firme conformément aux intérêts des propriétaires. Cela dit, la firme dont les dirigeants détiennent une part importante du capital est nécessairement efficace.

- *La thèse de la neutralité* (développée par Demsetz et Lehn) : les auteurs qui défendent cette thèse n'observent aucune liaison significative entre la structure du capital et la performance de l'entreprise. Les résultats auxquels ils ont aboutis sont sans ambiguïté : il n'y a pas une structure de capital optimale génératrice de meilleures performances dans tous les cas. Il n'existerait donc pas une structure de capital supérieure à une autre d'une façon durable. D'une manière générale, la structure de propriété d'une firme ne détermine pas obligatoirement son niveau de performance.

- *La thèse de la divergence d'intérêts* (développée par Morck, Shleifer, Vishny) : ces trois auteurs américains réfutent la thèse précédente et contestent ses résultats. Ils observent que la relation entre le pourcentage du capital contrôlé par les dirigeants et administrateurs et la performance réalisée n'est pas linéaire. En effet, les résultats auxquels ils ont aboutis indiquent que la relation entre le pourcentage du capital contrôlé par les dirigeants et la performance est positive dans la zone comprise entre 0% et 05% du capital (convergence d'intérêts), puis négative dans la zone comprise entre 05% et 25% du capital et enfin positive au-dessus de 25% de capital contrôlé par les dirigeants (de nouveau, une convergence d'intérêts).

Toutes ces recherches ont été menées aux Etats-Unis. Gérard Charreaux a essayé de transposer ces mêmes recherches au cas français. En faisant le même test proposé par les deux auteurs américains (Demsetz et Lern), l'auteur parvient à la même conclusion de ces deux derniers : la thèse de la neutralité est donc globalement confirmée pour le cas Français. Mais en appliquant à la France le test de la linéarité de la relation entre performance et structure de propriété, Charreaux constate que cette relation varie selon que l'on se situe dans l'une des zones d'indicateurs de performance considérées dans le test. L'auteur conclut donc pour la France qu'on ne peut en tirer de conclusion définitive car la relation n'apparaît pas significative du point de vue statistique.

Dans le reste de notre travail, nous n'aurons pas la prétention de tirer des conclusions concernant la relation entre performance et structure de propriété des entreprises algériennes, néanmoins, nous essayerons d'établir une comparaison entre les entreprises privées et publiques dans leur contexte actuel et en s'appuyant sur les spécificités de la transition vers l'économie de marché dans le cas algérien.

2. Les institutions de gouvernance d'entreprise

Le concept d'institution est multiple : il recouvre des règles formelles et informelles de comportement, d'instruments pour faire respecter ces règles, de sanctions en cas de non respect de ces règles, de procédures de médiation en cas de litige et des organisations servant d'appuis aux opérations marchandes. (North. 1990).

Il est reconnu que le bon fonctionnement du marché dépend dans une large mesure de la qualité des institutions. Les institutions peuvent inciter les individus à se lancer dans des opérations commerciales, à investir dans le capital humain et physique et à entreprendre d'autres travaux ou les en dissuader. Elles ont pour objet de réduire les incertitudes que soulève une information insuffisante au sujet du comportement d'autres individus dans un processus d'interactions humaines. (Abedou et all. 2006).

A. Les institutions de gouvernance d'entreprise dans les travaux de l'OCDE

Les travaux du centre de développement de l'OCDE pose la question de la pertinence des institutions en matière de gouvernance des entreprises. Suivant la définition qu'ils donnent à la gouvernance de l'entreprise, il faudra étudier le rôle : du cadre juridique ; des conseils d'administration et des dirigeants en tant que principaux acteurs de la gouvernance interne de l'entreprise ; des salariés en tant que

fournisseurs du capital humain ; des banques et des marchés de titres (actions et obligations) en tant que fournisseurs de capital financier et enfin des pouvoirs publics de par leur rôle de régulation de l'environnement des affaires. (OCDE. 2004).

Les institutions de la gouvernance d'entreprise comprennent les règles formelles et informelles établies entre les acteurs privés ou fixées par l'Etat ou d'autres autorités publiques. Les institutions de la gouvernance définies selon le centre de développement de l'OCDE (2003) sont données ci-après :

Le droit des sociétés :

C'est l'ensemble de lois qui : confèrent aux entreprises la personnalité juridique et reconnaissent leur existence en tant que « personne morale » distinctes de leurs propriétaires, encadrent l'écriture de statut de la société, définissent les responsabilités des propriétaires (limitent la responsabilité des actionnaires à la valeur du capital qu'ils détiennent dans la société)

Le système judiciaire :

Il doit jouir d'une autonomie politique et être doté de pouvoir d'investigation et judiciaire suffisants. Pour qu'il fonctionne correctement, il doit aussi être doté de ressources nécessaires afin notamment de rendre des jugements impartiaux et les faire appliquer sans retards excessifs.

Le droit boursier :

Il régie et autorise l'émission et les transactions sur les actions et les titres de créances et notamment les lois relatives aux obligations et aux responsabilités des émetteurs de titres et des intermédiaires de marché (les courtiers et les maisons de courtage, les cabinets d'expertise comptables, etc.).

L'émission et les transactions sur titres sont régulées par un organisme gouvernemental qui dispose d'un pouvoir légal et des ressources humaines et matérielles, nécessaires. Cet organisme est en particulier doté de moyen nécessaire pour faire respecter le droit boursier et surveiller les intervenants.

Le droit boursier définit en général les conditions d'introduction en bourse que les entreprises doivent remplir pour inscrire leurs actions en bourse et pouvoir les négocier sur un marché donné.

Les organismes de surveillance :

Ils peuvent être privés comme ils peuvent être publics. Leur mission est de surveiller le comportement des entreprises et des opérateurs sur le marché financier. Sont notamment cités, les agences de notation, les médias financiers, les fonds de pensions et les autres investisseurs institutionnels.

Les associations professionnelles :

Appelées parfois les « Guildes », elles peuvent être par exemple des associations regroupant des comptables, des courtiers ou des groupements d'administrateurs. Elles contribuent à définir et à garantir le respect des normes de bonne conduite professionnelle dans leurs domaines respectifs.

Les groupements d'entreprise et les chambres de commerce utilisent elles aussi des moyens formels et informels pour influencer sur le comportement de leurs membres en matière des bonnes pratiques des affaires.

Les institutions de contrôle :

Ces institutions regroupent les droits et les procédures de vote des actionnaires ; les droits, pouvoirs et obligations des administrateurs de l'entreprise ; l'interdiction faite aux dirigeants des entreprises d'effectuer des opérations dans leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt social ; les règles relatives aux offre d'actions ; la possibilité d'un recours judiciaire des actionnaires contre les dirigeants et les administrateurs de l'entreprise ; le fonctionnement des marché des prises de contrôle.

B. Les dispositifs institutionnels selon Pérez

Pérez (2003) se penche tout particulièrement sur les dispositifs institutionnels de la gouvernance des entreprises. En effet, il considère trois dispositifs institutionnels qui déterminent les systèmes de gouvernance des entreprises à savoir : le dispositif propre à l'entreprise, le dispositif d'appui et le dispositif de régulation.

Le dispositif propre à l'entreprise : par rapport au débat de GE au sein même de l'entreprise, on peut se poser trois questions :

- l'assemblée générale (AG) des actionnaires est-elle vraiment souveraine ?
- Le conseil d'administration (CA) administre-t-il la société ou contrôle-t-il son administration ?
- est-ce que le président doit être le principal manager ?

Selon P-Y GOMEZ (1996), la souveraineté appartient à l'ensemble des actionnaires sur la base de la règle «*1 action = 1 voie* ». Les seules limites relèvent des dispositions réglementaires édictées par le pays d'accueil. Toutefois, cette forme canonique a été modifiée par de nombreuses dérives.

Le CA joue deux rôles bien distincts : d'une part, les administrateurs élus par l'AG sont les délégués des actionnaires et d'autre part, le CA participe à l'administration de la société.

Le dispositif d'appui : Le dispositif d'appui à la GE, est l'ensemble qui regroupe les organes et procédures d'audits et de contrôle des comptes, les agents d'évaluation et de notation financière, les principaux intermédiaires nécessaires au fonctionnement des marchés financiers, bien que ce dispositif diffère d'un pays à un autre.

Le contrôle des comptes servira au même titre que sur la firme, aux appréciations sur les décisions de tous les acteurs concernés. L'évaluation financière de l'entreprise est un volet très important du dispositif d'appui à la GE. En effet, des agences d'analyse financière et des agences de notation (*rating*)- travaillant sur le risque crédit- lui sont particulièrement dédiées.

Participent également au dispositif d'appui à la GE, des prestataires de services d'investissement et des sociétés de conseil et d'ingénierie financière. Les prestataires de services d'investissement interviennent sur le marché boursier primaire –émission de nouveaux titres– mais leur activité est l'achat et vente de titre déjà existants (marché secondaire). En raison de leur savoir-faire, les acteurs exerçant des fonctions de conseil ou pratiquant l'ingénierie financière interviennent dans la mise en œuvre de la GE.

Le dispositif de régulation : Plusieurs types d'institutions participent au dispositif de régulation de la GE. Parfois, elles lui sont même dédiées.

Participent au dispositif de régulation : les organisations professionnelles, les tutelles administratives, constituent des pièces essentielles du contrôle par les pouvoirs publics dans le domaine financier.

- Certaines formules de contrôle sont spécifiquement dédiées au dispositif de régulation.
- Les composantes juridictionnelles permettent une articulation avec les systèmes de gouvernance d'un niveau supérieur.

Les dispositifs institutionnels de gouvernance des entreprises définissent les règles du jeu en matière de contrôle et d'incitation des dirigeants. Alors que les institutions concernent en général le comportement humain. En ce sens, la gouvernance a pour objet de canaliser d'une manière particulière les agissements du dirigeant. (Charreaux, Wirtz. 2006)

3. Le comportement des dirigeants

La gouvernance d'entreprise ne se limite pas à la présentation des différentes formes de propriété de l'entreprise ou aux dispositifs institutionnels qui encadrent et régissent cette gouvernance. Il convient de savoir comment les acteurs concernés s'insèrent dans les différents dispositifs institutionnels définis et comment ils utilisent les différents instruments dont ils disposent pour influencer de telle ou de telle manière sur les performances de l'entreprise.

Il s'agit donc de s'interroger sur le comportement des managers qui, en règle générale, créent des conflits avec les détenteurs du capital dans l'entreprise lorsqu'ils agissent à leur faveur, alors qu'ils sont soumis à des règles leur imposant de jouer en faveur des propriétaires.

En effet, les dirigeants sont peu contrôlés par les actionnaires dans les firmes où le capital est très dispersé. Ils sont incités à faire prévaloir leurs propres intérêts sur ceux des détenteurs de titres, ce qui constitue une source de conflit. (Koenig. 1998).

Parmi les principales motivations individuelles qui expliquent les comportements des managers, on peut citer :

- l'obtention de la rémunération la plus élevée possible;
- la recherche du prestige et du pouvoir ;
- la recherche de la sécurité.

Face aux changements dans leur environnement, les entreprises réagissent par le biais de leurs dirigeants. Ces derniers adoptent des attitudes parfois non justifiées, dans leurs choix stratégiques, dans l'organisation du processus du contrôle et d'incitation, c'est-à-dire leur système de management et dans le système d'information et de communication. Ainsi, certains auteurs proposent une typologie des comportements des dirigeants :

- ❑ le dirigeant « patrimonial » qui oriente son management autour des objectifs de pérennité, d'indépendance et croissance. Généralement, il engage son capital personnel, même familial si nécessaire, dans l'affaire. Le dirigeant patrimonial a une aversion au financement extérieur, et cela pour préserver son indépendance. En général, la croissance de l'entreprise est modérée et elle suit l'évolution du marché.
- ❑ le dirigeant entrepreneurial qui fonde le pilotage de son entreprise autour de trois principes : la croissance, l'autonomie et la richesse. Son objectif est d'augmenter sa richesse en saisissant les opportunités offertes par son environnement. Pour répondre à ses besoins d'investissement, ce type de dirigeant peut périodiquement faire appel aux différentes sources de financement externe (dont l'ouverture du capital).
- ❑ le dirigeant managérial s'inscrit dans une définition plus classique du management. Son pilotage s'oriente vers la recherche de performance élevée par des processus de décision supposés être rationnels.

4. Relations et contrôle des parties prenantes (*gouvernance partenariale*)

Dans sa fonction de production des biens et services, l'entreprise entretient des relations avec ses différents partenaires. Ces partenaires, qu'on appelle les parties prenantes, sont de deux niveaux : au niveau interne, on trouve les salariés ; au niveau externe, on peut citer les fournisseurs, les clients, les banques et notamment l'Etat. Les relations que la firme entretient avec ses différents stakeholders, déterminent dans une large mesure la valeur créée. En effet, de mauvaises relations entre l'entreprise et les différentes parties prenantes auront tendance à augmenter les coûts d'agence et les coûts de transaction. (Ebondo Wa Mandzila. 2005).

Les parties prenantes sont donc les personnes ou les institutions qui ont quelque chose à gagner ou à perdre comme résultat des activités de l'entreprise avec laquelle elles ont des relations. Par conséquent, ces parties prenantes méritent d'être considérées dans le processus de prise de décision.

La fonction principale du dirigeant est de veiller à faire régner de bonnes relations avec les différents stakeholders de manière à ce qu'aucun des acteurs ne soit lésé. Les différents stakeholders contribuent dans la grande majorité des cas à améliorer les performances de l'entreprise. Cette dernière doit donc tisser des relations favorisant la création de la valeur partenariale.

Nous avons évoqué précédemment les raisons qui justifieraient la supériorité du modèle stakeholder sur celui des shareholders. Nous estimons très nécessaire de présenter, ne serait ce que d'une manière très brève, les différents stakeholders qui composent ce modèle organisationnel. Cela va nous permettre par conséquent de bien comprendre le choix de cette approche dans l'analyse des données de notre enquête.

A. Les propriétaires ou les actionnaires

Les propriétaires de l'entreprise peuvent être des actionnaires, des associés et comme l'entreprise peut être détenue par un seul propriétaire que l'on peut nommer entrepreneur.

Les actionnaires en tant que groupe ont une relation unique avec l'entreprise. Ils sont la seule partie prenante volontaire et durable puisque leur relation avec l'entreprise n'est pas périodiquement soumise à renouvellement (Williamson, 1994). Ils investissent pour toute la vie de la firme et leurs investissements ne sont pas associés à des actifs particuliers. Dès lors, ils se trouvent énormément désavantagés lorsqu'il s'agit d'harmoniser des garanties.

Le terme de propriétaire est généralement réservé aux actionnaires, mais les créanciers endossent parfois ce statut. Ces créanciers sont des fournisseurs de fonds. Ils assument une relation unique avec la firme. En effet, l'inégalité de leurs investissements est exposée aux risques. Ces fournisseurs peuvent redéployer leurs actifs sans coût vers une autre source d'avantage productif. La question posée est donc de savoir si leurs investissements sont bien protégés ou faiblement protégés.

Bien que certains qui étudient les problèmes de gouvernance ne voient qu'une relation ténue entre les actionnaires et l'entreprise, cet avis repose sur une erreur à la composition unique de la firme. Le personnel, les fournisseurs sur les marchés des produits intermédiaires, les créanciers et les consommateurs ont tous la possibilité de négocier leurs contrats avec l'entreprise, et par conséquent, ils entretiennent une relation très particulière que l'on doit intégrer dans les problèmes de gouvernance d'entreprise.

B. Les salariés

Charreaux (2006) écrit que selon Barney : « *une firme ne peut créer de la valeur que si elle dispose d'un avantage compétitif difficilement imitable par ces concurrents. Un tel avantage trouve son origine dans les ressources que se procure la firme et dans la combinaison qu'elle en fait. Les composantes les plus difficilement reproductibles sont liées au capital humain (...)* » Il ressort de cette expression que les salariés sont une partie prenante importante dans la création de la valeur au sein d'une entreprise.

En effet, il existe une relation d'agence entre la firme et les salariés. Cette relation consiste en le fait que les salariés sont des actifs difficilement duplicables et transformables en raison de leurs spécificités et leur implication dans des raisons tant internes qu'externes à la firme qui leur permettent de quitter plus ou moins facilement la firme. Elle consiste également en la difficulté pour la firme d'établir précisément la causalité qu'entretiennent les salariés avec la performance.

Cette relation d'agence qui existe entre la firme et les salariés pose deux problèmes. D'un côté, les salariés doivent être capables de préserver et d'accroître leur capital humain. De l'autre côté, l'entreprise doit maintenir son avantage compétitif et la valeur du capital humain spécifique qu'elle a contribué à créer. Elle peut prendre forme entre les différents niveaux de gestionnaires et leurs subordonnés. Ainsi, on peut parler d'une relation d'agence de second niveau.

Les dirigeants doivent disposer de moyens de contrôle de comportements de résultats des employés. Cependant, grâce à leurs représentants au comité d'entreprise, les salariés ont des droits à l'information sur la situation financière de l'entreprise, le recrutement, les programmes sociaux et autres questions pertinentes à leur bien-être et participent ainsi au processus de prise de décision. Ils contribuent également, d'une manière relative, au processus de contrôle des dirigeants en demandant, par le biais de leurs représentants, en justice une expertise de gestion au même titre que les actionnaires ; en déclenchant

des procédures d'alerte s'ils prennent connaissance des faits de nature à effectuer de manière préoccupante, la situation économique de l'entreprise ; et en alertant les tribunaux en cas d'inobservation des dispositions légales et réglementaires.

C. Les banques

Par manque de l'autofinancement les entreprises, pour investir, font recours, entre autres, aux intermédiaires financiers. Ces intermédiaires ne sont pas que de simples créanciers de l'entreprise. Ils ont également un droit de regard sur la gestion de l'entreprise, du moment que leurs intérêts sont mis en jeu. Les banques réclament des garanties des paiements et des dettes assurées par ces banques. De leur part, les entreprises tentent d'obtenir une assurance de financement auprès de leur banque et d'en faire un signal de leur propre performance.

Cette relation est très complexe. Elle englobe beaucoup de clauses contractuelles qui sont fréquentes et claires quand il s'agit d'un actif financier existant. Mais lorsqu'il s'agit d'opportunités d'investissement ces clauses contractuelles deviennent plus rares et moins claires. Le renforcement de ces clauses est une procédure efficace de contrôle. Enfin, la relation qu'entretiennent les entreprises avec les banques est une relation d'agence.

D. Les clients et les fournisseurs

Au-delà des apporteurs de capitaux financiers et du capital humain, une part importante de la création de valeur est liée aux relations qu'entretienne la firme avec les fournisseurs de biens et services ainsi qu'avec les clients (Charreaux, 2006). Par conséquent, ils sont des parties prenantes de la firme et vont intervenir dans la définition de ses objectifs.

L'intérêt qu'auraient ou non les fournisseurs de matières premières ou de produits intermédiaires, dans la firme dépend de leurs investissements substantiels dans des actifs durables. Ces actifs ne peuvent être redéployés sans sacrifier de la valeur produite si la relation avec la firme devait se terminer prématurément (Williamson, 1994).

Les relations qu'entretienne l'entreprise avec ses fournisseurs peuvent s'accompagner de relations financières prenant la forme de prêts inter firmes ou de crédit commercial. De ce fait, ils sont à la fois fournisseurs de biens et services de l'entreprise et aussi apporteurs de financements à court terme. Dans le premier cas, ils peuvent compromettre la rentabilité de l'entreprise si celle-ci ne répercute pas dans ses prix les hausses de coûts. Dans le deuxième cas, les fournisseurs en leur qualité de créanciers particuliers, peuvent également exercer une action sur les dirigeants qui adopteraient un comportement divergent en leur exigeant des délais de règlement plus courts ou décider de se retirer du marché.

Tableau n° 5 Le contrôle du dirigeant par les parties prenantes

Les contrôleurs	Mécanismes de contrôle	Types de contrôle	Mode de fonctionnement
Actionnaires	Marché financier, prise de contrôle, fusions acquisitions,	Prise de contrôle, contrôle financier, contrôle stratégique	Vente de titres, remplacement des dirigeants, refus d'avaliser certaines décisions, révocation, fixation de la rémunération, refus de voter, audit des comptes
Salariés	Comité d'entreprise, délégués du personnel	Contrôle des actions, des décisions ou du comportement	Possibilité d'alerter les tribunaux, grèves
Banques	Comité de crédit ou conseil d'administration	Diagnostic global, ratios comptables	Refus d'octroyer du crédit, surveillance des comptes, prise et importance des garanties, rationnement du crédit
Les Pairs	Surveillance mutuelle des dirigeants	Evaluation du dirigeant par les performances réalisées	Recrutement des dirigeants venus de l'intérieur ou de l'extérieur
Etat	Fisc, CAC	Contrôle fiscal, comptable et financier	Refus de subventions, augmentation de prise de participation, ouverture du capital
Clients	Marché des biens et services	Contrôle de qualité	Changement de produit ou service
Fournisseurs	Contrôle des clients	Contrôle de la solvabilité	Retrait du marché, raccourcissement des délais de crédit fournisseurs

Source : Ebono Wa Manzila. (2005).page 50.

IV. Les interactions de la gouvernance d'entreprise avec d'autres échelles de la gouvernance

L'entreprise évolue dans un environnement institutionnel qui n'est pas toujours stable. D'une manière générale, cet environnement est composé de différentes institutions ou plus précisément de plusieurs types d'institutions que nous avons définies précédemment. Parmi ces institutions figurent des institutions locales, nationales et internationales dont l'effet de leur qualité est loin d'être nul sur la gouvernance des entreprises.

La gouvernance d'entreprise se trouve en effet en interaction avec les différents niveaux de la gouvernance notamment la gouvernance nationale et la gouvernance mondiale.

1. La gouvernance nationale

La notion de gouvernance fait son apparition dans un autre champ, celui des relations internationales, sous le terme de la « *bonne gouvernance* » utilisée par les institutions financières internationales pour rendre compte des actions publiques dans les pays en développement soumis à des programmes d'ajustement structurel. La Banque Mondiale (BM) et le Fonds Monétaire International (FMI) prônent donc la bonne gouvernance, soit une nouvelle forme de gestion publique fondée sur une logique entrepreneuriale. Ces institutions préconisent une plus grande libéralisation des échanges, un amaigrissement de l'Etat providence et une privatisation des services publics.

La gouvernance concerne ici le basculement du pouvoir de la main du gouvernement et du secteur public à celle des individus et des organismes privés pour une plus grande implication de la société civile. Ce type de réforme institutionnelle est associé à la bonne gouvernance. Parallèlement, les théories institutionnalistes insistaient sur l'instauration d'un environnement institutionnel favorable et adapté à toute activité économique.

Le rôle de l'Etat a connu une évolution dans les théories économiques. L'interventionnisme public se justifiait par l'imperfection du marché. La gestion de la société exige d'assurer la participation des individus, des collectivités locales, des régions, des Etats centraux dans le choix des politiques et leurs applications. En d'autres termes, ce ne sont pas les centres du pouvoir qui comptent mais leur relations. (Ayadi, 2003)

La gouvernance consiste ainsi à ne plus considérer la gestion à un seul niveau, mais à savoir articuler la gestion entre les différents niveaux.

La recherche d'une « bonne gouvernance » par les institutions financières internationales est entendue comme un moyen de limiter l'intervention de l'Etat dans le domaine économique. La Banque Mondiale utilise des indicateurs composites (plus l'indicateur se rapproche de 100, plus il est bon et inversement) pour se rendre compte de la gouvernance des pays en développement.

Tableau N° 6 Indicateurs Composites de la Gouvernance

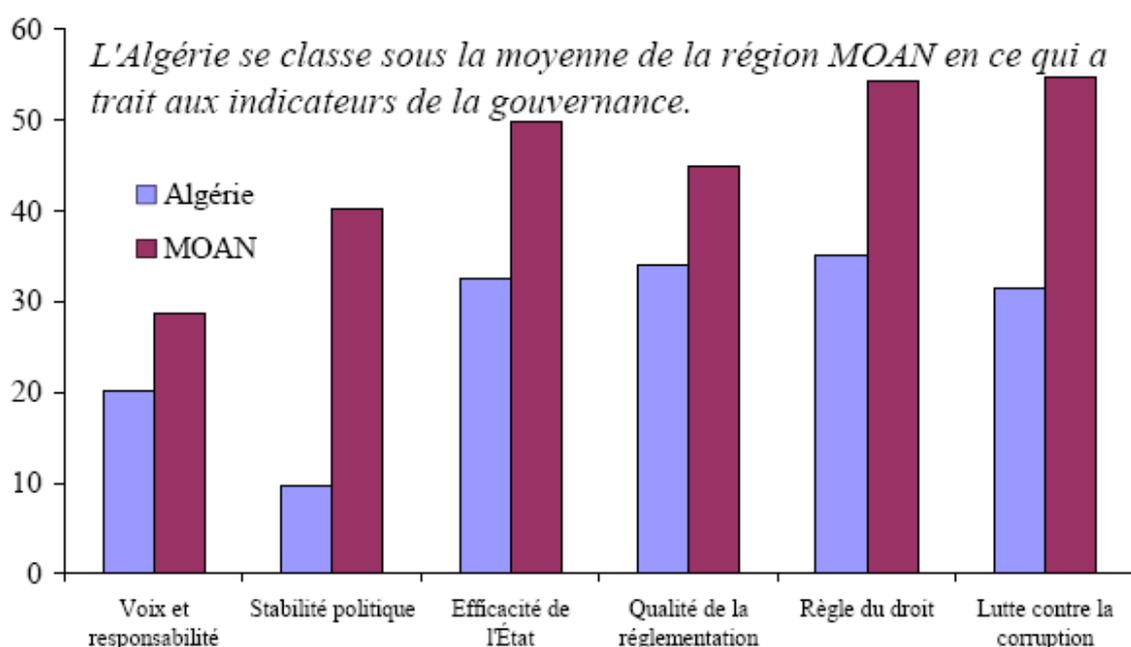
(Part en pourcentage de pays avec scores inférieurs)

	Efficacité du gouvernement		Qualité de la régulation		Etat de droit		Lutte contre la corruption	
	1994	2004	1994	2004	1994	2004	1994	2004
Algérie	23	37	16	18	14	28	32	42
Maroc	54	56	71	44	68	52	70	57
Tunisie	88	70	82	45	77	58	79	65
Egypte	62	49	50	27	61	54	53	51
Israël	81	81	74	72	80	74	84	79
Jordanie	67	63	80	56	73	60	59	68
Turquie	49	58	43	49	52	55	39	51
Libye	-	25	-	06	-	31	-	17
Malaisie	69	81	56	66	64	65	61	65
Corée du sud	68	80	62	72	70	69	69	62
Portugal	83	80	82	86	80	85	88	87
France	87	91	75	78	87	89	84	89

Source : Etabli d'après les données de World Bank, 1994 et www.worldbank.org/wbi/governance

Il ressort de la lecture de ce tableau qu'une bonne gouvernance est relativement atteinte par un pays donné, lorsque les indicateurs composites établis ci-dessus se rapprochent de 100 dans leur ensemble.

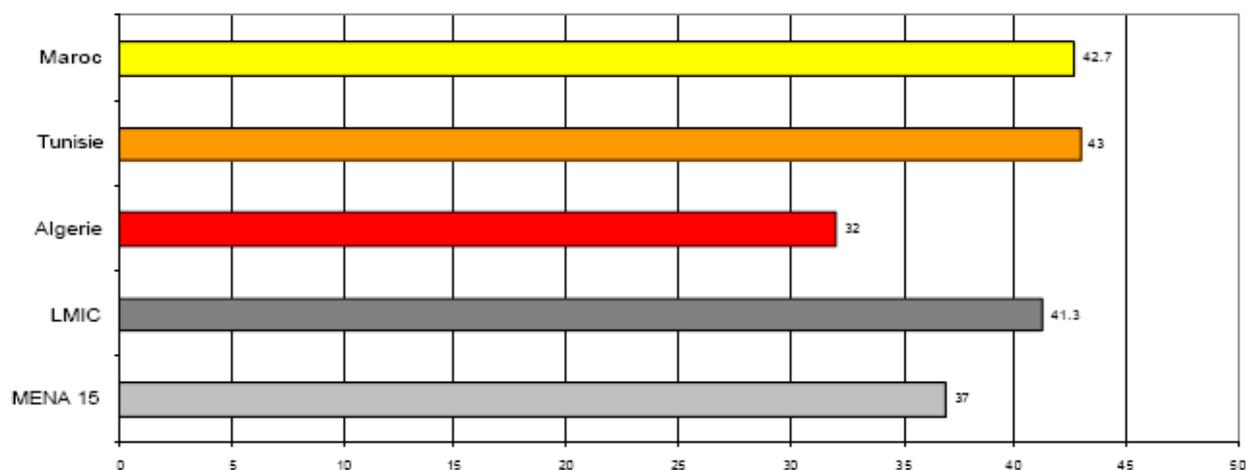
Figure N° 1 Indicateurs de la gouvernance (2002)



Source : Banque mondiale (2003), *Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002*.

Cette figure montre bien que tous les indicateurs de la gouvernance de l'Algérie sont nettement inférieurs aux indicateurs moyens correspondant à la région du Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Figure N° 2 Index de qualité de la gouvernance



Source : Banque mondiale (2005)

2. La gouvernance mondiale

La fin de la guerre froide et l'émergence d'une économie et d'une société mondialisées remettent en cause d'une part la capacité des Etats-nations à faire face à ces bouleversements et d'autre part les institutions internationales héritées de l'après guerre. Les gouvernements sont désormais dans l'impossibilité ou du moins, dans une réelle difficulté, de remplir leur mission, du fait de la complexification des sociétés modernes, de l'apparition de sous systèmes fragmentés, de l'incertitude liée à l'avenir, de la crise de la représentation politique et de la légitimité des instances politiques. Ils seraient, pour certains auteurs, dans l'obligation de s'intégrer davantage dans un ensemble plus vaste pour pouvoir répondre aux nouvelles préoccupations.

Dès les années 1990, la notion de gouvernance prend pour objet le monde dans sa globalité. En 1992, fut créée par l'ancien Chancelier allemand Willy Brandt, la « *Commission on Global Gouvernance* ». Cette commission désigne sous le vocable de la gouvernance « *la somme des différentes façons dont les individus et les institutions, publics et privés, gèrent leurs affaires communes. C'est un processus continu de coopération et d'accompagnement entre les intérêts divers et conflictuels. Elle inclut les institutions officielles et les régimes dotés de pouvoirs exécutoires, tout aussi bien que les arrangements informels sur lesquels les peuples et les institutions sont tombés d'accord ou qu'ils perçoivent être de leur intérêt. Pour la « **Commission on Global Gouvernance** », penser la gouvernance au niveau mondial est désormais une nécessité de prendre en compte ses implications « avec les ONG, les mouvements de citoyens, les entreprises multinationales et le marché mondial des capitaux. Tout cela en interaction avec les médias dont l'influence s'est accrue de façon spectaculaire » (GRAZ. 2004. P.41).*

Les institutions et organisations internationales, telles que le FMI et la Banque Mondiale, les organisations multilatérales telles que l'OCDE et les organisations à vocation universelle comme l'ONU, et ses organes subsidiaires (Unesco, Fao,..), s'accaparent de la gouvernance mondiale. La Gouvernance internationale est construite sur le principe de la spécialisation. L'OMC se trouve ainsi au centre de la gouvernance commerciale mondiale.

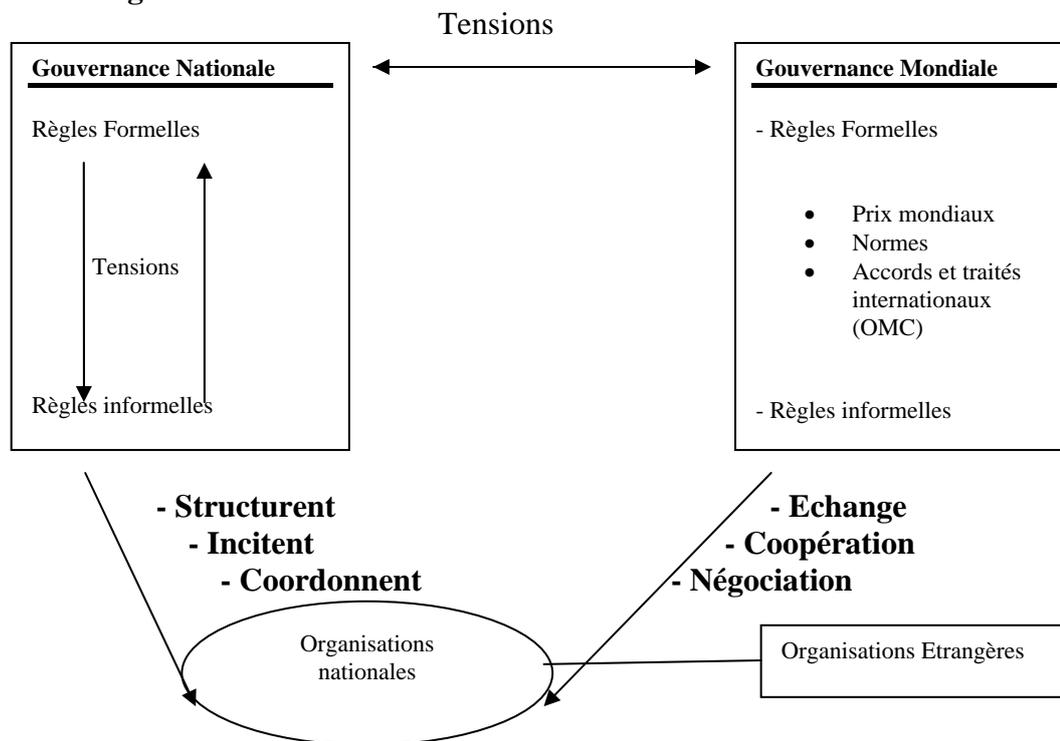
3. Quelles interactions entre ces différentes échelles ?

La gouvernance est un concept qui a beaucoup évolué depuis la fin des années 1980, durant lesquelles il entourait la problématique de développement. Dans les premiers essais classiques en sciences politiques, on parlait du concept de « gouvernabilité » qui plaçait le droit et l'ordre au centre du développement. Avec la chute du mur de Berlin, le concept de gouvernance a remplacé celui de gouvernabilité. Il a été défini alors comme étant un remodelage de la gestion publique pour faire face aux nouveaux défis du développement à l'ère de la globalisation (ACDI.1997). Le concept de gouvernance a donc évolué peu à peu du domaine de l'entreprise privée qui met en coordination et en partenariat les différents modes de marché, vers la sphère politique qui traduit les transformations des formes de l'action publique et de la relation entre l'Etat, le marché et la société civile.

DC North, (1990) explique la gouvernance par une matrice institutionnelle (MI). Une matrice institutionnelle est un ensemble de règles formelles et de contraintes informelles qui structure les interactions entre les individus. Les règles formelles ou les contraintes informelles sont réunies sous le vocable d'institutions. La MI autorise une lecture dynamique du changement institutionnel. Le changement institutionnel comme inscription de l'économie algérienne dans un schéma de mondialisation implique une approche ouverte de la MI. (Paloix, et Kichou, 2001). La MI ouverte offre une vision plus fine des interactions existantes entre la gouvernance nationale d'un côté et la gouvernance mondiale de l'autre. Il est tout à fait clair que dans un contexte d'ouverture et de mondialisation, les entreprises algériennes s'insèrent dans un cadre concurrentiel régi par des règles à la fois nationales et mondiales. D'une tension simple entre les règles formelles et les contraintes informelles, on passe à une tension double dès que l'on raisonne en économie ouverte. Les entreprises algériennes sont les vecteurs de ces deux cas. La première catégorie de tensions se situe au niveau institutionnel et apparaît une réponse au

changement institutionnel. La seconde catégorie vient s'ajouter à la première et se situe entre la gouvernance nationale et mondiale. Le schéma ci-dessous nous montre bien les interactions entre ces différentes échelles de la gouvernance.

Figure N°3 : Matrice Institutionnelle en économie ouverte



Source : (Paloix, et Kichou, 2001)

L'analyse de ce schéma montre bien comment l'ouverture de l'économie, la libéralisation des échanges et les changements institutionnels font changer la matrice institutionnelle d'un pays. Pour le cas de l'Algérie, cette ouverture a commencé depuis la fin des années 1980, avec les tentatives de libéralisation de son commerce extérieur et continue de se manifester par sa démarche à l'adhésion à l'OMC. Ainsi celle-ci sera l'objet de notre chapitre suivant.

Chapitre 2 : Contexte de l'étude

Libéralisation et changements institutionnels touchant aux entreprises en Algérie

Dès l'indépendance, l'économie algérienne s'est bâtie sur le rôle majeur attribué à l'Etat comme agent de production et comme régulateur général des activités économiques. A cette logique de développement, le commerce extérieur ne pouvait pas y échapper. En effet, dès 1963, l'Algérie verse dans le protectionnisme ; mais cette tendance s'est aggravée durant les années soixante-dix avec la confirmation de l'étatisation du commerce extérieur en 1978 par la loi 78-02 qui a posé le principe du monopole de l'Etat sur les échanges extérieurs.

Les premiers réaménagements et mesures d'assouplissement des opérations du commerce extérieur ne voient le jour qu'en 1988 par l'abrogation des procédures concernant les autorisations globales d'importation et la loi 78-02. Il faut attendre la loi de finance complémentaire de l'année 1991 pour percevoir le début de l'ouverture sur le commerce extérieur, défini dans l'article 41 de cette loi. Depuis la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel (PAS) en 1994, les politiques du commerce extérieur ont fini par instaurer une libéralisation généralisée des opérations d'importation et d'exportation.

Cette évolution du cadre juridique du commerce extérieur constitue le premier point de ce chapitre. Dans un deuxième lieu, il importe de présenter les institutions de gestion et de promotion du commerce extérieur qui accompagnent, d'une manière transversale, le cadre juridique de ce dernier.

I. Le processus de libéralisation du commerce extérieur en Algérie

1. L'évolution du cadre juridique du commerce extérieur

Nous tenterons ici d'examiner la nature et le contenu du cadre juridique du commerce extérieur en Algérie. Pour les besoins de cette analyse, nous examinerons successivement : le cadre réglementaire classique, les tentatives de libéralisation entre 1988-1994 et la généralisation de la libéralisation du commerce extérieur (après 1994).

A. Le cadre réglementaire classique (1963 – 1988)

a] Le régime du commerce d'importation

Avant que l'étatisation l'emporte durablement, il y a eu une brève période de « liberté » relative au commerce d'importation. L'Etat ne s'assurait pas encore du monopole total sur le commerce extérieur.

Entre 1963-1969, l'Etat se limitait à certaines procédures de contrôle à l'importation et à la représentation au sein d'organismes importateurs. En effet, en 1963, est créé l'Office National de Commercialisation du marché en produits de grande consommation (café, sucre, beurre, etc.), pour lesquels il est doté d'un monopole à l'importation et à l'exportation. Cet office typiquement national sert d'abord d'expérience ensuite de modèle dans le domaine de la nationalisation du commerce d'importation (Benissad, H 1991).

En 1964, ont été créés des groupements professionnels d'achat qui réunissaient à la fois l'Etat et des importateurs privés, constituant des sociétés à capital public. Leurs fonctions étaient d'élaborer des programmes d'importation et de répartir les importations entre leurs membres. Dans le cadre des programmes de développement, en 1966, de multiples entreprises publiques ont été créées, auxquelles a été conféré le monopole à l'importation pour les produits de leur branches en 1971 par le biais d'une série d'ordonnances. Dès 1972, ce système cherche à favoriser la programmation des achats à l'étranger par les

entreprises publiques détentrices d'un monopole en faisant de la distribution des licences d'importation un régime dérogatoire.

Le Programme Général d'Importation (PGI) :

C'est l'ordonnance 74-112 du 30 janvier 1974 relative aux conditions d'importation des marchandises qui a institué le Programme Général d'Importation (PGI). Ce programme est annuellement arrêté par le gouvernement. Il contient :

- les quelques marchandises libres à l'importation.
- les marchandises contingentées nécessitant une autorisation du ministère du commerce.
- les marchandises importées dans le cadre des Autorisations Globales à l'Importation (AGI). Ces AGI sont délivrées annuellement aux entreprises publiques et forment en effet, des licences globales de paiement.

Sur une proposition d'une commission interministérielle qui étudie au préalable les états prévisionnels d'importation, communiqués avant le 15 septembre de chaque année par les entreprises publiques, le gouvernement détermine les PGI et par contre-coup fixe les AGI. Même après leur fixation, ces AGI peuvent être révisées sur le plan physique (nature et volume de bien) et sur le plan financier. La loi de finance 1977 institue des importations sans paiement et qui sont soumises à une autorisation du Ministère du Commerce.

La nationalisation du commerce à l'importation :

La loi 78-02 du 11 février 1978 a modifié tout le système présenté ci-dessus. En effet, cette loi bouleverse l'organisation du commerce extérieur en nationalisant toutes les opérations d'achats et de ventes de biens et services avec l'extérieur. Les transactions d'achats et de ventes sont devenues du seul ressort des monopoles déployé par les entreprises socialistes (Benissad, H. 1991) ; cette loi stipule :

- 1- le recours aux intermédiaires est interdit dans le commerce extérieur.
- 2- il est interdit aux ressortissants algériens d'interférer dans la préparation, la négociation ou l'exécution de contrats de commerce international.

Le 17 juin 1978, une instruction présidentielle édicte des principes devant guider les entreprises publiques dans leurs transactions commerciales avec l'étranger, ce sont :

- la prise en considération des capacités de production nationale dans la satisfaction des besoins locaux, avant tout recours à l'importation.
- les importations sont à effectuer, en priorité, auprès de pays liés à l'Algérie par des accords commerciaux.
- l'opération d'importation de biens et services doit appeler une opération de crédit à des conditions avantageuses.

Le décret du 22 décembre 1984 repartit en deux listes les produits autorisés à l'importation par les entreprises titulaires d'un monopole.

- ✓ Liste A : Les produits qui ne révèlent que du monopole à moins d'une autorisation de son ministère de tutelle.
- ✓ Liste B : les produits qui peuvent être importés par n'importe quel organisme public pour son exploitation ou ses investissements.

b] Le régime des exportations

Le régime des exportations a évolué en deux périodes. La période « porte ouverte », la période de l'étatisation.

La période « porte ouverte » :

L'ordonnance 74-11 a consacré la liberté du commerce à l'exportation. Cette ordonnance a suspendu l'exercice des monopoles à l'exportation par les entreprises publiques. Cette liberté intéresse les produits nationaux et réexportés après ouvrage. Par contre, la réexportation en l'état de produits importés, elle est

soumise à l'autorisation du ministère du commerce. Cependant, cette liberté à l'exportation connaît quelques limitations :

- ❑ certains produits (comme les farines, les pâtes alimentaires etc.) sont contingentés ou complètement prohibés à l'exportation.
- ❑ les produits libérés sont susceptibles d'être exportés sur autorisation du ministère du commerce, selon l'ordonnance 74-13.

L'étatisation du commerce d'exportation :

Comme pour les importations, la loi 78-02 stipule dans son premier article que les exportations de biens, fournitures et services de toutes natures sont du ressort exclusif de l'Etat. Concrètement, tout contrat avec une entreprise étrangère ne peut être conclu que par l'Etat ou un organisme d'Etat (entreprises socialistes, offices et établissements à caractère industriel et commercial ou administratif). De fait, toutes les entreprises privées d'import-export sont dissoutes.

Cette loi affecte durement, les rares entreprises privées de tradition exportatrice, dans la mesure où leurs opérations au niveau des exportations ne sont pas bien prises en charge par le monopole de l'Etat. La législation relative à la mise en œuvre du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur, a été à l'origine de la formulation par le ministère du commerce, d'un Programme Général d'Exportation (PGE). Ce programme est géré par :

- soit des Autorisations Globales d'Exportation (AGE) qui intéressent les entreprises publiques ;
- soit des licences d'exportation, quand il s'agit des entreprises privées.

Le monopole sur le commerce extérieur, dans l'expérience algérienne, se situe au carrefour de trois objectifs à atteindre. Il est comme instrument de planification, de contrôle des changes et un outil opérationnel. (Zairi, B. 1998)

B. Les tentatives de libéralisation du commerce extérieur (1988–1994)

A partir de 1988, l'Algérie a tenté de libéraliser son commerce extérieur. En effet, pour la seule année 1988, trois actions sont entreprises. La première, c'est la loi 88-29 qui apporte les premières dérogations au régime du commerce extérieur, prévalent depuis 1978 et qui stipule que le monopole de l'Etat est exercé par le biais des concessions accordées à des entreprises publiques, organismes publics ou groupement d'intérêt commun. Au mois de septembre de la même année, le décret 88-167 affirme que le système des « budgets devises annuels » est un instrument privilégié de régulation des échanges extérieurs et remplace le système des Autorisations Globales d'Importation. En octobre, le monopole exercé par les entreprises étatiques est supprimé par une nouvelle mesure. Une nouvelle politique commerciale qu'on appelle communément « la vérité des prix » a été introduite en juillet 1989 par la loi 89-12. Cette politique ne fait plus la distinction entre l'importation et la production locale, entre grossistes et détaillants (privé, public), entre distributeur et vendeur. (Tlemçani, R. 199)

Pour percevoir une réelle volonté de la démonopolisation du commerce extérieur, il faut attendre la loi 90-10 relative à « la monnaie et au crédit » et la loi de finances complémentaire pour 1990. En effet, sur la base de ces deux lois, la banque d'Algérie élabore un règlement relatif à l'agrément et à l'installation des concessionnaires en Algérie. Par la suite, cette mesure a été élargie pour autoriser toute personne physique ou morale, inscrite au registre de commerce algérien, à importer des biens pour les revendre à titre de grossiste (décret exécutif n° 91-37). Des produits, jusque là sous le monopole de l'Etat (comme les céréales, les viandes, les semences et produits phytosanitaires), peuvent être librement importés. Par le biais de l'instruction du 21 avril 1991 relative aux conditions et règles de financement des opérations d'importation, la banque d'Algérie exige une seule règle et pour les opérateurs nationaux et pour les opérateurs étrangers, qui est la domiciliation bancaire en Algérie.

L'ensemble de toutes ces mesures en faveur d'une plus grande libéralisation du commerce extérieur n'ont pas vraiment suscité d'engouement particulier de la part des opérateurs économiques nationaux et étrangers, du fait qu'au niveau réglementaire, écrit Dahmani, A (1999) « *il est noté des incohérences*

juridiques (des circulaires qui abrogent des lois, des règlements qui contredisent des décrets), la prolifération des textes souvent peu clairs et confus, enfin des révisions fréquentes et brusques ».

La réforme du cadre réglementaire du commerce extérieur a été accompagnée par une refonte du système tarifaire, mise en œuvre en janvier 1992. On trouvera dans les deux encadrés ci-après une chronologie des principales modifications des opérations d'importations et d'exportations.

C. Le régime du commerce extérieur après 1994

Parmi les conditionnalités du FMI, dans le cadre de l'application du plan de l'ajustement structurel (PAS) en Algérie figure la libération du commerce extérieur. L'Algérie a dû démanteler progressivement, les dernières restrictions aux échanges extérieurs. Cette libéralisation s'est appuyée sur l'élimination de toute restriction à l'exportation en dehors de quelques exceptions visant à protéger le patrimoine artistique, historique ou archéologique de l'Algérie. Elle s'est appuyée aussi sur le principe général de la liberté d'importation pour tous les opérateurs économiques.

Le régime à l'importation

Sur le plan des importations, la banque d'Algérie modifiait en 1994, les conditions de financement des opérations d'importation. Ainsi, la responsabilité est donnée aux banques agréées d'exercer un contrôle adéquat dans l'exécution d'une opération d'importation.

L'importation de marchandises est désormais effectuée par tout agent économique titulaire d'un registre de commerce ou par toute administration sur la base d'une domiciliation bancaire préalable et obligatoire. Depuis l'instruction numéro 55-94 du 06 /09/1994, rendant applicable aux artisans les dispositions de l'instruction numéro 20-94 du 12 avril 1994, fixant les conditions financières des opérations d'importations, la notion d'opérateur économique est étendue aux artisans, ce qui leur permet ainsi d'exercer librement les opérations d'importations. En règle générale, les opérations d'importation s'effectuent sans formalité administrative, à l'exception d'une procédure de déclaration statistique préalable aux importations de produits alimentaires stratégiques ou de première nécessité (sucre, café, lait en poudre, semoule, farine, lait infantile, blés dur et tendre, légumes secs et concentré de tomate) (Decaluwé B. et al., 1996).

Pour le règlement des importations, l'opérateur en concertation avec sa banque à plusieurs possibilités :

- régler au comptant,
- financer l'importation par imputation sur une ligne de crédit multilatérale ou gouvernementale existante,
- financer l'opération de l'importation par recours à des crédits fournisseurs à l'exportation dont les conditions sont conformes aux normes internationales,
- débiter un compte en devise.

Le régime à l'exportation

En dehors des exportations d'hydrocarbures et de produits miniers, le principe général, en ce qui concerne les exportations, est la liberté assortie de certaines exceptions à caractère très limité².

Depuis 1994, le producteur désirant exporter une partie de sa production doit le faire par l'intermédiaire d'une domiciliation bancaire qui sert pour le passage à la frontière et le règlement financier de l'opération d'exportation. Le règlement doit s'effectuer en devise sur une banque domiciliaire ou une banque agréée. En cas de difficultés, d'encaissement dans un délai de 120 jours à compter de la date d'expédition de la marchandise, l'opérateur doit informer sa banque domiciliaire.

² Par les arrêtés du 26 février 1994 sur l'exportation du corail brut ou semi-fini, du 9 avril 1994 concernant les plants de palmiers, les ovins et bovins reproducteurs et les objets représentant un intérêt national aux plans de l'histoire, de l'art ou de l'archéologie y compris les véhicules anciens.

Tableau 1: Chronologie des réformes du régime du commerce extérieur algérien.
Ière partie : les importations

1988 Les importations de biens et services sont régies par le programme général d'importation. Seuls les opérateurs agréés peuvent obtenir des devises pour faire face à leurs besoins d'importation. Dans certaines circonstances une autorisation d'importation peut être accordée à des entreprises privées ou publiques afin d'importer des biens non couverts par le programme général d'importation. Le programme général d'importation est restreint aux 41 entreprises publiques agréées.

1989 Les importations financées par des crédits excédant 90 jours doivent obtenir l'autorisation préalable de la Banque d'Algérie. En général toute importation d'un montant inférieur à 2 millions de \$US doit faire l'objet de paiement comptant ou de crédits ayant un terme inférieur à 90 jours.

1990 Une réglementation spéciale s'applique aux importations sans paiement. Les biens d'équipement, les pièces détachées et les effets personnels dont la valeur est inférieure à 10000 DA peuvent être importés librement quelle que soit la source des devises utilisées.

Un nouveau régime d'importation est mis en place par lequel les opérateurs et importateurs agréés sont autorisés à importer sans restrictions une gamme particulière de produits, en contrepartie de devises convertibles. La liste des produits couverts par cette libéralisation inclut les véhicules à moteurs, les équipements agricoles, les appareils électriques ménagers, les produits pharmaceutiques et la majorité des pièces détachées.

1991 Tous les opérateurs économiques, des secteurs public et privé, sont autorisés à importer pour leur propre usage ou pour la revente tous les produits qui ne sont pas prohibés. L'importation de certains produits stratégiques (produits alimentaires, matériaux de construction, médicaments) sont soumis au respect de règles édictées par les autorités.

Tous les paiements au titre des importations doivent se faire par l'intermédiaire d'une domiciliation auprès d'une banque agréée. Le financement extérieur des importations est sujet à contrôles de la part des autorités. Pour les importations qui ne peuvent être financées à l'intérieur de lignes de crédit obtenues par les autorités, les banques agréées doivent tenter d'obtenir des crédits à trois ans pour le financement des biens d'équipement et des crédits à 18 mois d'échéance minimum pour les autres importations. Une réglementation spéciale s'applique aux importations sans paiement.

1992 Une réforme tarifaire est mise en oeuvre en janvier 1992. Les importations sont assujetties à : (1) un droit de douane, (2) une taxe compensatoire parafiscale ad-valorem et une (3) taxe de formalité douanière de 2,4 %. Un droit compensateur antidumping peut également être appliqué. La réforme tarifaire comprend en outre : l'adoption de la nomenclature internationale harmonisée, une réduction du nombre de taux de droit de douane de 18 à 7 (c.à.d. 0,3%, 7%, 15%, 25%, 40%, 60%), une réduction du taux maximal de 120% à 60%), une réduction substantielle du nombre des exemptions.

En août 1992 dans le cadre du Programme de Travail du Gouvernement, un Comité interministériel ad-hoc (CAD) a été chargé du commerce extérieur et est appelé à autoriser toute demande d'importation exprimée par les opérateurs économiques. Toute importation d'une valeur excédant 100.000 \$US et financée par des devises obtenues des autorités doit obtenir une approbation préalable du CAD. La réglementation en vigueur classe les importations en trois catégories: les importations prioritaires, les importations réglementées et les importations prohibées.

1993 Aucun changement.

Source : Decaluwé B. et al., 1996.

Tableau 2: Chronologie des réformes du régime du commerce extérieur algérien.

IIe partie : Les exportations

1988 Toutes les opérations d'exportation sont régies dans le cadre du programme général de budget-devises pour les entreprises. Les exportations hors-hydrocarbures peuvent tirer profit de certaines politiques incitatives telles que, par exemple, l'exemption de la taxe sur les profits industriels et commerciaux ainsi qu'un allègement des charges sociales et certaines mesures d'assistance à la promotion des exportations.

Le rapatriement de devises est obligatoire et doit être effectué immédiatement après l'encaissement.

1989 Aucun changement

1990 Un système de rétention des devises au taux de 100 % s'applique pour la plupart des industries et des services. Néanmoins, ce taux est réduit à 50% pour les exportateurs de produits agricoles et de produits de la pêche, de 20 % pour le tourisme et la production de vin et de 10 % pour les services de transport, les services financiers et les assurances. Par ce mécanisme, les entreprises publiques exportatrices peuvent conserver les devises acquises à l'exportation et les utiliser pour financer leurs importations dans le cadre du programme général d'importations. Les devises non utilisées ne peuvent être échangées contre des dinars qu'avec la banque centrale au taux de change officiel.

Le système de rétention de devises ne s'appliquent pas aux entreprises opérants dans le domaine des hydrocarbures ou dans le secteur minier. La Sonatrach qui exploite le monopole d'État des hydrocarbures doit remettre 100% de ses gains en devises. Pour les autres compagnies qui détiennent des droits miniers des dispositions particulières s'appliquent.

1991 Aucun changement

1992 Les banques commerciales jouissent d'une plus grande liberté dans la gestion des recettes en devises d'exportation. En particulier, elles ne sont plus contraintes de remettre à la Banque d'Algérie les recettes en devises empruntées à l'étranger ou provenant de recettes d'exportations hors hydrocarbures.

1993 Aucun changement.

Source : Decaluwé B. et al., 1996.

L'année 1995 est marquée par un approfondissement de la libéralisation du commerce extérieur à travers notamment :

- ❑ l'accroissement et une simplification des procédures applicables au niveau de toute la chaîne des intervenants ou auxiliaires du commerce extérieur (banques, douanes, transports, assurances) et l'allègement des procédures des opérations du commerce extérieur.
- ❑ l'encouragement des opérateurs économiques et de l'administration aux pratiques optimales, en matière d'encadrement, de régulation et de gestion du commerce extérieur avec la possibilité d'accès aux réseaux et systèmes de données informatisées dans le cadre de la promotion et de l'information commerciale.
- ❑ la mise en place d'une instrumentation d'encadrement efficace et incitative pour un développement et une diversification des exportations.

2. Les institutions de la promotion du commerce extérieur

Nous allons exposer et analyser successivement les organismes d'appui aux exportations ; tels que l'office algérien de promotion du commerce extérieur (PROMEX), la compagnie algérienne d'assurance et de garantie aux exportations (CAGEX), le fonds spécial de promotion des exportations (FSPE) et la société des foires et exportations (SAFEX).

L'Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur

Cet office est un organisme public à caractère administratif, doté d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le décret exécutif n° 96-327 en octobre 1996. Il est chargé de :

- contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale des échanges commerciale et de participer au développement de la stratégie de promotion du commerce extérieur,
- animer des programmes de valorisation et de promotion des échanges commerciaux extérieurs, essentiellement orientés sur le développement des exportations hors hydrocarbures,
- observer et analyser les situations (structurelles et conjoncturelles) sur les marchés mondiaux, dans le but d'accroître les débouchés aux produits algériens et d'aider les opérateurs économiques dans les opérations d'importation,
- constituer et gérer un réseau d'informations commerciales et de banque de données qui doit servir tous les opérateurs intervenant dans le commerce extérieur,
- mobiliser une assistance technique par le biais de la réalisation d'études prospectives dans le domaine du commerce international,
- collaborer avec des organismes étrangers similaires, dans le but de développer des relations d'échanges qui constituent des interfaces sur le plan international.

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)

Créée le 2 juillet 1996 par le décret n° 96/235, cette compagnie est une société par actions dont les actionnaires sont les banques nationales et les compagnies d'assurance ; elle a pour mission la couverture des risques nés de l'exportation. Ces risques peuvent être des risques d'interruption de marchés, le risque de fabrication, le risque de non rapatriement du matériel et produits exposés et ce à travers l'assurance crédit-export, l'assurance crédit domestique, la coassurance et la réassurance. La nature des risques peut être commerciale ou politique et assimilée, par exemple pour une décision d'un gouvernement faisant obstacle à l'exécution de contrat garanti ou pour tout événement d'origine politique ou catastrophique. La CAGEX une double activité, l'une pour son propre compte où elle engage ses fonds propres (risque commercial) et l'autre pour le compte de l'Etat et sous son contrôle (risque politique, risque de catastrophes naturelles, risque de non transfert) où elle engage les fonds de l'Etat.

Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations (FSPE)

Il a été mis en place par la loi de finances de 1996, dans ses articles 111 et 115 et dont la mission est de faire bénéficier les exportateurs de l'aide de l'Etat pour certaines opérations : l'étude des marchés extérieurs, la participation aux foires, aux expositions et aux salons spécialisés à l'étranger.

La Société des Foires et Expositions

Cette société a pour objet de contribuer au développement et à la promotion des activités commerciales. Elle participe par l'organisation de foires et salons en Algérie et à l'étranger à la promotion des échanges commerciaux aux moyens d'une assistance aux entreprises clientes en matière de régulation du commerce international, de procédures d'exportation et de mise en relation d'affaires en autres.

Le commerce extérieur est libéré de toute contrainte depuis 1995, tout agent économique ayant une existence légale en Algérie peut ainsi intervenir dans le domaine du commerce extérieur.

Dans l'import-export, des monopoles privés se sont développés qui parviennent à contourner la législation et à éviter les obstacles tarifaires. Les gros importateurs nationaux sont particulièrement favorisés. En juillet 2003, le gouvernement a engagé des procédures afin de remédier à cette situation non concurrentielle, en abrogeant les réglementations qui sont en contradiction avec la constitution de l'Etat, les principes de base de l'économie de marché et les règles de l'OMC.

II. L'ouverture commerciale multilatérale et régionale de l'Algérie

L'Algérie a entamé sa transition vers l'économie de marché au début des années 1990. La libéralisation de son commerce extérieur a été la première étape de cette transition et qui a été menée à bien durant la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel. L'Algérie s'est donc trouvée prête à rejoindre, à la fin des années 1990, l'OMC et à concrétiser sa participation au processus de Barcelone à travers la signature d'un accord d'association avec l'Union Européenne.

1. L'accession de l'Algérie à l'OMC

L'Algérie est l'un des plus anciens candidats à l'adhésion au sein de l'OMC. Le groupe de travail a été créé en juin 1987, bien après celui de la Chine, mais la procédure n'a pas pu progresser en raison de la crise qu'a connue l'Algérie durant les années 1990. Le groupe de travail s'est réuni pour la première fois en 1998. Jusque là, l'Algérie avait le statut d'observateur. Pour faire évoluer le statut, l'Algérie a dû présenter un aide mémoire qui porte sur le régime de son commerce extérieur (Mekideche, 2000).

Aujourd'hui, la priorité est la préparation des négociations sur son offre tarifaire et son offre en matière de services; ces offres ont déjà été formulées mais elles ne satisfont pas, pour l'instant, les partenaires de l'Algérie qui cherchent à obtenir l'entrée au moindre coût, du moins sur les tarifs industriels. Les principaux obstacles à l'accès au marché algérien ne sont plus d'ordre législatif ou réglementaire à proprement parler. Depuis le milieu des années 1990, l'Algérie donne les gages d'un pays ouvert tant sur le plan commercial (un tarif douanier récemment réformé, qui a mis fin aux valeurs administrées, pas de restrictions quantitatives, pas de licences d'importation, des exigences en matière phytosanitaire globalement conformes aux recommandations des organismes internationaux) que sur le plan de l'accueil de l'investissement étranger (la part de capital étranger dans les sociétés n'est pas plafonné dans le droit algérien, presque tous les secteurs d'activité sont autorisés aux étrangers...).

Afin de rendre conforme le régime algérien avec les exigences de l'OMC, un projet de loi sur le commerce extérieur a été adopté par le conseil des ministres le 7 juillet 2003.

Dans le domaine agricole, le gouvernement fixe un objectif, dans le cadre de ses négociations d'accession, de ménager des marges de manœuvre suffisantes pour poursuivre la politique de relance du secteur agricole amorcée en 2001 qui se manifeste par la mise en œuvre du Plan National du Développement Agricole (PNDA). Le gouvernement souhaite préserver voire augmenter son dispositif de soutien aux exportations. Actuellement, l'ensemble de ces soutiens est compatible avec les exigences de l'OMC.

L'accession de l'Algérie à l'OMC va lui permettre de bénéficier de tous les avantages que peut tirer un pays en développement en institutionnalisant son ouverture, à savoir : participer à la mise en œuvre d'un système international de régulation, mieux se défendre contre les sanctions unilatérales des pays riches,

affirmer son engagement dans un processus irréversible de libéralisation commerciale et accroître la crédibilité des réformes. En contre partie, elle lui fera subir tous les inconvénients d'une telle institutionnalisation, en particulier la restriction de la marge de manœuvre de l'Etat pour aider les opérateurs économiques nationaux à soutenir la concurrence internationale.

2. L'accord d'association avec l'Union Européenne

La déclaration de Barcelone signée en 1995, définit les principes généraux des accords d'association qui lient chacun des 12 pays tiers méditerranéens (PTM) à l'UE.

L'UE est le premier partenaire économique et commercial de l'Algérie. En effet, les pays de l'Union absorbent plus de 60 % des ventes d'hydrocarbures (90 % des ventes de gaz) de l'Algérie et fournissent de leur côté 60 % des importations algériennes, ce qui fait de l'Algérie le deuxième pays méditerranéen pour l'intensité de ses relations commerciales avec l'Union. L'accord a été signé en décembre 2001 et mis en vigueur en septembre 2005 (ONS.DZ).

Le volet commercial de l'accord d'association signé par l'Algérie et l'Union Européenne prévoit le démantèlement progressif de tous les droits de douanes pour les produits industriels. Les produits industriels algériens entrant déjà dans la Communauté à droits nuls, le démantèlement du côté de l'Algérie s'effectuera sur la base de trois listes :

- une exemption de droits de douanes dès l'entrée en vigueur de l'accord pour la plupart des biens intermédiaires et produits semi-finis de l'industrie chimique, de la métallurgie, du textile, des matériaux de construction etc.
- un démantèlement linéaire, mais accéléré sur un calendrier de cinq ans qui doit débiter deux ans après la mise en vigueur de l'accord. Ça concerne en général les produits pharmaceutiques, pneumatiques, équipements mécaniques, équipements électroniques et électriques, hors électroménager, matériel pour le transport ferroviaire...
- une réduction progressive sur 12 ans des droits de douanes sur les biens de consommation.

Dans le secteur agricole et agro-alimentaire, l'objectif est les préférences réciproques qui ont donné lieu à cinq protocoles distincts :

- pour les produits agricoles, à l'entrée de la communauté, les fruits et légumes, les conserves, l'huile d'olive, les vins entreront en franchise de droit. Il est fixé la même chose en ce qui concerne les viandes, le lait, les céréales, les oléagineux, le sucre en provenance de la Communauté.
- pour les produits agricoles transformés, l'Union Européenne élimine ses droits de douanes pour la plupart des produits. L'Algérie à son tour accorde une réduction des droits de douanes de 20 à 100% sur une première liste de produits (levures, amidons, quelques produits de la biscuiterie, produits caséines), éventuellement dans le cadre de contingents, une deuxième liste devant faire l'objet de concessions différées. Une clause de rendez-vous est prévue, cinq ans après l'entrée en vigueur de l'accord.

Pour les produits industriels et les produits agro-alimentaires, le droit de base à partir duquel est calculé les réductions progressives et le taux effectivement appliqué.

3. Au niveau du Maghreb

Les échanges courants de l'Algérie avec ses voisins maghrébins sont extrêmement faibles. En 2001, les importations de l'Algérie au niveau maghrébin étaient de l'ordre de 0,65% et les exportations de 1,13% de l'ensemble des exportations algériennes. Même si les pays maghrébins ont ratifié en 1992 une convention commerciale et tarifaire prévue dans le cadre de l'UMA (exonération des droits de douanes pour tous les produits répondant aux règles d'origine maghrébine), cette convention n'a pas encore connu d'application, le processus de ratification par les Etats membres s'étant interrompu, faute d'impulsion politique (CNIS.DZ)

III. Changements institutionnels touchant aux entreprises

Les réformes économiques entreprises par l'Algérie dans le cadre de son ouverture à l'économie de marché, se sont accompagnées de plusieurs changements institutionnels, notamment de la création de nouvelles institutions. Deux catégories d'institutions sont ainsi créées, aux cours des années 1990. Il s'agit d'une part, d'institutions de gestion et d'autre part, d'organes de consultation. Ces changements constituent désormais le dispositif institutionnel formel, dans lequel évoluent les entreprises.

1. Les privatisations

La transition de l'Algérie vers l'économie de marché, sous l'influence des conditionnalités imposées par le FMI dans le cadre du PAS en 1994, a posé la question centrale du rôle de l'Etat et de ses rapports avec les entreprises. Ainsi, une première condition à laquelle l'Etat a dû faire face, aussi en vue de l'accession à l'OMC et d'accord d'association avec l'Union Européenne, a été la privatisation des grands établissements publics. A partir de 1996, le gouvernement a procédé à une massive œuvre de privatisation. En effet, l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001, qui est le texte fondamental qui règle l'entier processus de privatisations des entreprises publiques économiques (EPE), confie au Ministère de la Participation et de la Promotion de l'investissement (MPPI) la conduite des opérations des privatisations (Mekideche, 2000). Un Conseil de Participation de l'Etat (CPE) approuve les modalités et les conditions de privatisation. Les EPE sont constituées en Sociétés Par Actions et un certain nombre de SPA ont été agrégées de Sociétés de Gestion et de Participation (SGP).

2. Les instruments et réforme de normalisation

Le code des douanes a été complètement réformé en 1998 par la loi 98-10 du 22 août 1998 et aujourd'hui les tarifs douaniers algériens sont basés sur la nomenclature du système harmonisé de désignation et de codification des marchandises.

Les droits de douanes appliqués sont (exemption faite, pour les régimes d'avantages) de 5 % pour les produits bruts et les matières premières, de 15% pour les produits semi-finis et 30 % pour les produits finis. Même les taux de la taxe sur la valeur ajoutée ont été uniformisés à 7 % (taux réduit) et à 17 % (taux normal). Le taux réduit s'applique à certains biens, matières et opérations expressément prévues par l'article 23 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.

En 1998 a été créé l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), sous la tutelle du ministère de l'industrie, chargé des questions relatives aux normes et à la certification des produits. Au niveau international, l'Algérie est membre de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

En 1998 a aussi été créé l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI), qui est chargé de la protection des droits de propriété industrielle.

3. Le droit des sociétés et le cadre législatif

Le droit de société en Algérie est très proche du droit français. Le code de commerce du 1975, modifié avec le décret législatif n.93-08 du 26 /09/1993, considère quelque soit l'objet de l'activité, comme les sociétés commerciales, les sociétés en nom collectif, les sociétés en commandite, les sociétés en responsabilité limitée (SARL) et les sociétés par actions (SPA). Avec l'ordonnance du 9 décembre, l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) a été introduite.

De nombreuses simplifications en matière de création et de constitution de sociétés ont été apportées par la refonte de la législation. Toutes les formes d'investissements sont autorisées, soit l'investissement étranger direct par une société étrangère, soit par voie de co-entreprises en association avec des

investisseurs locaux. La notion de groupe de sociétés est envisagée en droit algérien. Aucune condition de nationalité n'est exigée relativement aux dirigeants des sociétés.

Néanmoins, beaucoup d'autres améliorations restent à faire : les formalités de constitution et d'enregistrement d'une entreprise durent en moyenne 121 jours et sont encore très longues ; ces délais devraient être sensiblement réduits. L'amélioration de la communication avec les investisseurs étrangers serait également souhaitable.

4. Institutions et incitations à l'investissement

Les investissements en Algérie sont disciplinés par deux principes sources qui sont :

- ❑ **l'ordonnance n°1-03 relative au développement de l'investissement**³. Cette ordonnance détaille l'ensemble des garanties offertes aux investisseurs et met en place un système d'incitation variant en fonction de la localisation et nature de l'investissement.
- ❑ **La loi sur la monnaie et le crédit** et le règlement de la Banque d'Algérie traite des conditions de rapatriements des bénéficiaires des capitaux étrangers investis ainsi que des produits de leur éventuelle cession.

De l'APSI au CNI

L'APSI est l'Agence de Promotion, de Soutien et de suivi de l'Investissement, créée en 1993 après la promulgation d'un nouveau code des investissements. L'institution administrative APSI a été chargée d'assurer la promotion des investissements et de gérer les avantages accordés aux investisseurs qui réunissent des conditions déterminées au préalable. L'APSI avait également pour fonction d'assister et de soutenir les investisseurs, notamment par l'instauration d'un guichet unique où les formalités de l'investissement sont concentrées. Cette agence a fait l'objet d'une dissolution en 2001 pour être remplacée par le conseil national de l'investissement (CNI). Ce conseil, présidé par le chef du gouvernement, a pour mission de :

- ✓ proposer des stratégies et les priorités pour les investissements ;
- ✓ adapter les bénéficiaires aux investissements en cas de changement des conditions d'opérativité ;
- ✓ mettre en œuvre des mesures nécessaires pour encourager et développer le système d'investissement ;
- ✓ se prononcer sur les conventions stipulées entre l'ANDI et les investisseurs et sur les zones qui doivent bénéficier d'un régime particulier d'investissement (zones à développer) ;
- ✓ fixer le montant du budget à disposition du fond pour l'appui à l'investissement (FAI)

L'Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI)

C'est un établissement public avec personnalité juridique et autonomie financière. Son siège est à Alger, avec un réseau d'agences locales sur le territoire national. Elle est chargée de :

- ✓ promotion, développement et la continuation des investissements,
- ✓ accueil, assistance et information des investisseurs, nationaux et étrangers,
- ✓ concession des bénéficiaires,
- ✓ s'assurer que les accords signés soient respectés,
- ✓ gestion du fond d'appui à l'investissement.

Pour la réalisation de ses buts, l'ANDI est chargée de la constitution du *guichet unique décentralisé* (GUD). Les guichets uniques décentralisés constituent les interlocuteurs privilégiés des investisseurs (www.andi.dz). Son but principal est la réalisation de projet. Un GUD est constitué dans chacune des 48 wilayas. Dans ces guichets, l'investisseur a pour interlocuteur unique le représentant de l'ANDI, qui

³ Source : www.andi.dz/cadre/ordo.i.htm

l'assiste en lui donnant toutes les informations nécessaires, vérifie les dossiers et les envoient aux services compétents.

Le conseil d'administration de l'ANDI se compose de représentants du chef du gouvernement, du représentant du gouverneur de la banque d'Algérie, d'un représentant de la chambre algérienne du commerce et d'industrie et du représentant des organisations patronales.

Le régime général d'avantage pour les investissements

Les investissements courants, au delà des avantages fiscaux et douaniers prévus du droit commun, peuvent bénéficier d'importants avantages. En particulier : taux réduit de droits de douanes sur équipements importés employés directement dans l'investissement (5%) ; franchise sur TVA pour les biens employés directement dans la réalisation de l'investissement ; exemption du droit de mutation sur les acquisitions immobilières effectués dans le domaines de l'investissement en cours.

Les autres régimes d'avantages et l'ANSEJ

L'état algérien prévoit des avantages aussi aux entreprises qui oeuvrent dans les domaines de l'exportation, de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture. Un important soutien est aussi donné à l'emploi des jeunes à travers l'ANSEJ.

5. Les institutions de contrôle

Les institutions dédiées au contrôle des activités économiques se limitent à la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourses (COSOB) et à la Cour des Comptes chargée du control des dépenses publiques (Adli, 2002).

Si la Cour des Comptes est une institution relativement ancienne, la COSOB est de création récente. Créée en 1993, la COSOB est un organe chargé d'organiser la cession des actifs publics et exerce le rôle d'institution des opérations boursières, dans le cadre de la privatisation et de la création de la bourse des valeurs immobilières.

Toutes ces nouvelles institutions dont la création ou la réactivation se sont effectuées entre 1990 et 2000, constituent le cadre institutionnel formel qui a pour fonction d'accompagner, le processus de réformes économiques et le programme de privatisation des entreprises publiques. La question qui se pose, porte sur le fonctionnement réel de ces institutions et leur capacité à traiter la complexité du développement économique, à créer les synergies entre les acteurs et à orienter les décisions publiques.

Autrement dit, la question qui se pose est celle de savoir si le fonctionnement de ces institutions concoure à l'émergence d'un cadre institutionnel cohérent, stable et incitatif capable d'orienter les acteurs économiques et plus précisément les entreprises agro-alimentaires dans le sens des réformes économiques que l'état cherche à mettre en œuvre depuis 1990 ?

Chapitre 3 : Principaux résultats

L'impact des mesures de libéralisation et de l'ouverture économique de l'Algérie sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires ; résultats de l'enquête

Dans ce chapitre, nous présentons les principaux résultats de notre enquête. Mais d'abord nous traitons de la structure du secteur agroalimentaire algérien après l'ouverture de l'économie nationale et ensuite, nous présentons la méthodologie de l'enquête menée pour enfin exposer nos résultats.

I. La structure et les acteurs de l'IAA algérienne après l'ouverture de l'économie nationale

L'industrie agro-alimentaire constitue en Algérie la première industrie manufacturière en terme de contribution à l'économie nationale. En effet, en 1994, les IAA regroupaient 8 290 entreprises industrielles et semi industrielles, soit 31,2 % de l'ensemble des entreprises manufacturières, réalisant 35,5 % de la production industrielle brute et 27,2 % de la somme de la valeur ajoutée des industries de transformation (Boukella, 1998, in CREAD n°45 1998).

Tableau N°7 : Structure de la production industrielle des entreprises économiques publiques (moyenne 1997-2001)

Branches d'activité	(%)
Sidérurgie – Métallurgie	10
Mécanique – Métallique	7
Electricité et Electronique	8
Matériaux de construction / Verre	9
Bois-Papier/Divers	3
Agro-alimentaire	50
Textiles et Cuirs	4
Chimie-Pharmacie- Engrais	9

Source : Adli, 2001

Le secteur des IAA en Algérie connaît depuis les années 1990 de profonds bouleversements qui, avec l'ouverture économique du pays, ne manqueront pas de s'amplifier dans les années à venir.

Le marché algérien de l'agro-alimentaire évalué à 5,4 milliards de dollars, mobilise près de 22 % du budget des ménages algériens. (Adli, Ferrah, Yahiaoui 2002). Ce marché se caractérise néanmoins par des carences importantes dans les domaines de la transformation, de la conservation et de la distribution des produits agro-alimentaires.

Le secteur agro-alimentaire connaît actuellement une tendance à l'émergence de l'industrie privée. Ce mouvement de la privatisation est attesté par l'émergence de groupes industriels privés, comme le groupe CEVITAL qui a réalisé à Bejaia (300 Km d'Alger) l'une des plus importantes entreprises privées d'Algérie dans le domaine des oléagineux, du sucre d'importation et de transformation de produits de base.

Malgré l'émergence de ces groupes privés, le paysage des industries agro-alimentaires reste dominé par la coexistence d'entreprises nationales publiques et de petites et moyennes entreprises.

1. Le secteur agro-alimentaire public

Le secteur des IAA demeure marqué par les monopoles publics antérieurs. En fait, les entreprises publiques dominent par leur taille dans toutes les grandes filières d'activités.

Les IRIAD dans la filière Semoulerie- Minoterie, GIPLAIT dans la filière lait et dérivés, ENCG dans les huiles de graines. Ce monopole peut aussi se voir par leur chiffre ; le chiffre d'affaires de l'ONCV, ENAJUC, ONAB... se compte par dizaines de milliards de DA et dont les effectifs tourneraient en moyenne autour de 3000 à 4000 travailleurs (Boukella, 2002, in CREAD n°61 2002).

En 1995, les entreprises agro-alimentaires publiques sont regroupées dans 11 Holdings nationales et 5 Holdings régionales. Chaque Holding regroupe des EPE opérant dans les branches d'activités homogènes. Ainsi en 1995, le fond de participation des IAA a été scindé en deux Holdings distinctes, la Holding agro-alimentaire de base (HAAB) et la Holding agro-alimentaire divers (Agrodiv), qu'on présente ci-dessous :

Tableau N°8 : Liste des EPE dont les portefeuilles sont détenus par les deux Holdings des industries agro-alimentaires en 1996

EPE du Holding Agrodivers	EPE du Holding Agro-Alimentaire de base
ORAC	ERRIAD ALGER
ORAVIEO	ERRIAD SETIF
RAVIO	ERRIAD TIARET
ORVE	ERRIAD SIDI BEL ABBES
ONDPA	ERRIAD CONSTANTINE
EMAL	ORLAC
EMIB	ORELAIT
EMIS	OROLAIT
ONCV	ENASUCRE
ENAJUC	ENCG
ENAFROID	SNTA
ECACT	
BNEDER	
ENAPAL	
ONAB	

Source : Boukella, Bouaita. 2002

En juin 2000, une nouvelle organisation des entreprises publiques voit le jour, avec la réduction des Holdings nationales de 11 à 5 et une nouvelle recomposition institutionnelle avec la création de la holding AGROMAN regroupant la HAAB et Agrodiv.

Tableau N° 9 : Groupes constituant le portefeuille agro-alimentaire du Holding AGROMAN

Groupes	Filiales
<i>Filière transformation des céréales</i>	
Groupe ERIAD Sétif	7 filiales de production 1 filiale d'études et réalisation 1 filiale transport 1 filiale de développement agricole 9 sociétés de production
Groupe ERIAD Constantine	1 laboratoire central
Groupe ERIAD Tiaret	7 filiales de trituration de blés et de production de pâtes
Groupe ERIAD Alger	6 filiales de production
Groupe ERIAD SBA	9 filiales de production
<i>Filière lait et dérivés</i>	
Groupe GIPLAIT	19 filiales de production La fromagerie\laiterie d'Es_Senia est à l'état de projet en cours de réalisation sous la gestion d'une direction régionale (délégué de l'ouest)
<i>Filière transformation végétale</i>	
Groupe ENCG	5 filiales de production au niveau de l'ENCG
SNTA	Pas de filialisation pour la SNTA
Groupe ENASUCRE	3 filiales
<i>Filière protéines animales</i>	
Groupe ONAB	« filiales avicoles (groupe avicole est, groupe avicole ouest et groupe avicole centre) qui détiennent pour le compte de l'ONAB ; 24 unités de production d'aliments de bétail (UAB) ; 27 EURL (filiales avicoles régionaux) ; et 3 sociétés d'abattoirs (SAC, SAE, SAO), filiales des groupes avicoles régionaux totalisent 15 laboratoires. 2 unités de composés minéraux vitaminés en gestion directe par la société mère PASNA 8 EURL (SOCOV, LATRACO, CAZEL, Mag sahel, SEUBOUSE ENTREPOSAGE, Mag soumam, mag skikda, CPKD) 3 filiales (Mag MMOS, Mag Oran, Mag Beni Saf
Groupe SOTRACOV	
Groupe ORVO	
<i>Filière jus et conserve</i>	
Groupe ENAJUC	5 filiales
<i>Filière boissons</i>	
Groupe GBA	2 unités 10 filiales
<i>Filière vitivinicole et services à l'agriculture</i>	
Groupe ONCV	10 unités
Groupe ONCV	7 filiales (SAEX Ouest, SAEX Centre, SAGRODEV, SOFAPRO, ONDPA, SUDACO, SOA) BNEDER filiale à 50% de l'ONCV
Services à l'agriculture	97 fermes
Groupe SODIAF	5 filiales agroforestières
G.AGRI (La générale des concessions agricoles)	5 filiales
Approvisionnement des collectivités locales	
CETRADE\Spa	6 entreprises (EC Centre, EC Ouest, SAMAG, Docks Ouest,
Groupe GALENCO	Docks Skikda)
Groupe GCAT	3 entreprises (ECT Est, ECT Centre, ECT Ouest)
ENACT	4 unités (Alger, Annaba, Oran, Bejaia)

Source : Boukella et Bouaita, 2002 in Cahiers du CREAD n° 61, 3ème trimestre

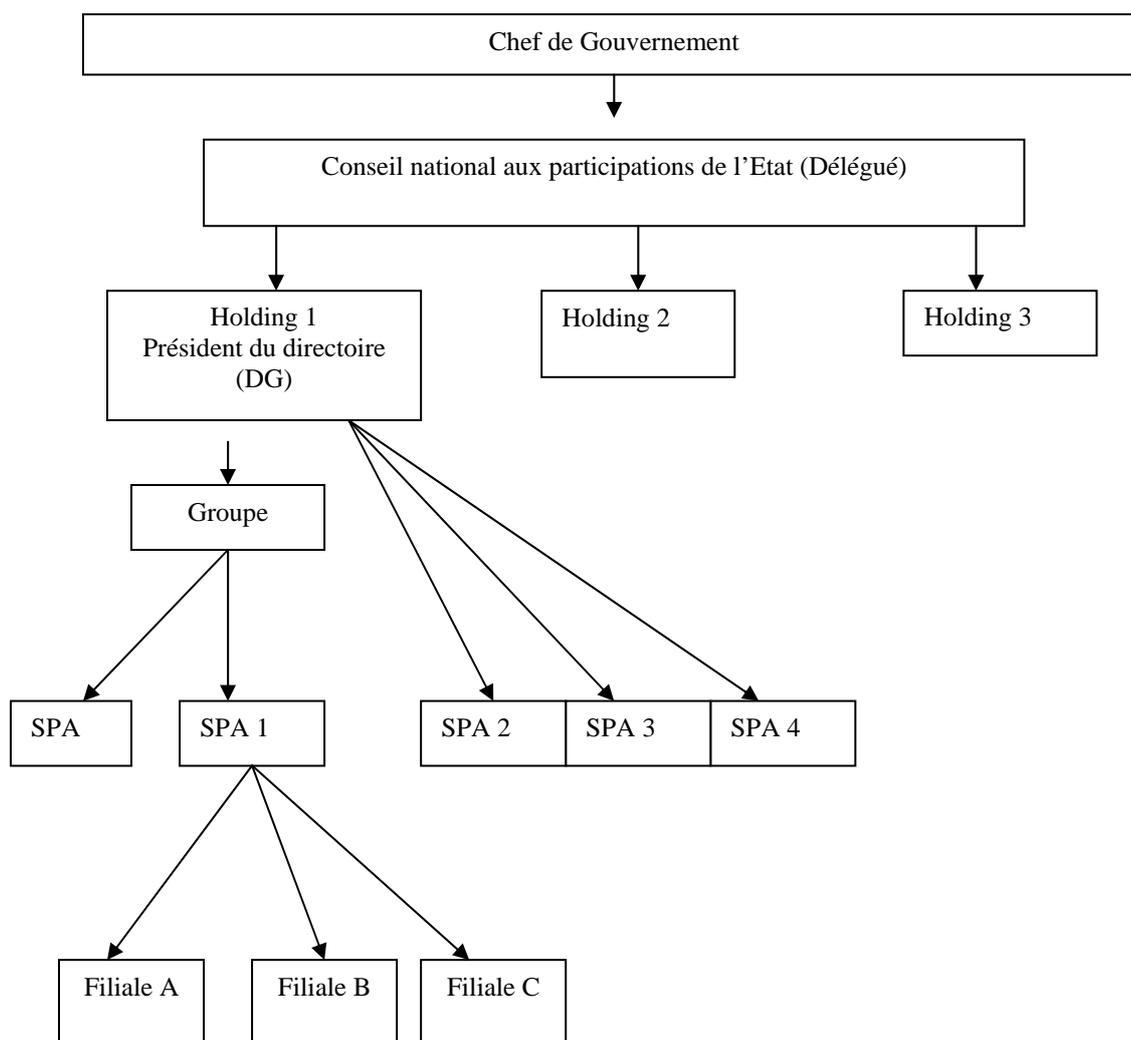
L'organisation des entreprises publiques dans le secteur des IAA

L'ordonnance 15.25 de 06.10.1995, relative à « la gestion des capitaux marchands » crée le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) chargé de l'orientation et de la condition des Holdings (Boukella, Bouaita, 2002). Placées sous l'autorité du chef du gouvernement, ces holdings font l'objet des décisions les plus importantes de restructuration industrielle. Les Holdings, dans le contexte de cette ordonnance, sont gérées non pas par un conseil d'administration mais par un directoire, sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

Le CNPE, par son secrétariat technique permanent dirigé par un « Délégué aux participations de l'Etat », est chargé de la nomination des dirigeants, des plans de développement arrêtés ou des plans de privatisation totale ou partielle envisagés.

Sur le plan formel, l'organisation des entreprises publiques peut être représentée par le schéma suivant :

Figure N°4 : L'organisation des entreprises publiques



Source : Koudri, 1999 in Cahier du Cread N° 50, 1999

Dans le but de mettre fin au blocage de la restructuration industrielle, une ordonnance portant sur « l'Organisation, la gestion et privatisation des entreprises publiques économiques » (ordonnance n° 01-04 du 20/08/2001), est adoptée en août 2001 .

Cette ordonnance vient en effet modifier l'ancienne organisation des entreprises publiques. Elle propose de mettre fin à la multiplicité de centre de décision et d'enlever les contraintes légales et réglementaires qui empêchent l'acte d'investir et de restituer le pouvoir de gestion aux managers des EPE qui

deviendraient ainsi des centres de décision autonomes. L'ordonnance s'est accompagnée de la dissolution de tous les organes mis en place par les anciennes ordonnances (Holding, CNPE, Secrétariat technique permanent, conseil de privatisation de l'Etat...). Leurs prérogatives reviennent désormais à un conseil de participation de l'Etat (CPE). La gestion du portefeuille de la majorité des EPE, est ainsi confiée, dans cette nouvelle architecture, à 28 sociétés de gestion et de participation (SGP).

Enfin, pour se rendre compte du fonctionnement du secteur public, Boukella et Bouaita (2002), nous explique, qu' « *au delà des modalités de désignation des dirigeants, les EPE subissent la persistance d'ingérence permanente des tutelles directes et indirectes, les décisions les plus importantes devant engager leur avenir, étant soumises systématiquement à l'accord préalable du CNP. Il s'agit là d'un handicap de taille pour les entreprises publiques insérées de plus en plus dans un environnement mondialisé où la « démocratie des entreprises » (stocks options, participation des travailleurs au capital social,...) devient désormais une réalité.* (Cread n° 61-2002).

2- Les entreprises agro-alimentaires dans le secteur privé

Depuis une dizaine d'années, le secteur agro-alimentaire privé connaît une évolution remarquable, qui se manifeste par l'émergence d'un tissu très dynamique des PME, dans les filières auparavant monopolisées par les entreprises publiques. Le privé tend à investir dans les créneaux de la première transformation dont il était quasiment exclu depuis les années 1970, ce qui rend désormais toutes les filières ouvertes à la concurrence interne et externe.

Malgré l'absence des données chiffrées complètes sur le secteur privé agro-alimentaire, son émergence se manifeste par la présence de grands leaders nationaux dans certaines filières. Notamment, dans la filière des produits laitiers, *Djurdjura*, avec une estimation de 60 % du marché national des yaourts, crème dessert et fromage, constitue le premier leader national. Il s'agit aussi des entreprises comme *Tchin-lait*, *Soummam*, *Trèfle*... Dans le cas des boissons gazeuses, eaux minérales et bières, on relève : *ABC-Pepsi-Cola* (groupe Mehri), *Fruital-Coca-Cola* (groupe Athmani), *Hamoud Boualem*, *Vitajus*, *Flash*, *Sidi Lekbir*. Dans la semoulerie-minoterie, la *SIM* (semoulerie-minoterie de la Mitidja), la *SOSEMIE* (SM de Beni Mered), et les moulins du sahel de *Zeralda* sont véritablement montés en puissance. Enfin, *CEVITAL* tend aussi à dominer la branche des corps gras.

Le secteur privé se manifeste aussi par sa volonté d'être présent à tous les niveaux en matière de décisions qui se prennent et qui engagent son avenir. A cet effet, de nombreux syndicats sont nés : la Confédération Nationale du Patronat Algérien (CNPA), la Confédération des Industriels et Producteurs Algériens (CIPA), la Confédération des Opérateurs Economiques Algériens (CGOEA) et enfin, créé en décembre 2002, le Forum des Chefs d'Entreprises. D'autres associations, mais d'envergure régionale, ont vu le jour comme le Club des Entrepreneurs de la Mitidja (CEIMI).

Cependant, de nombreux problèmes, d'obstacles et de contraintes accompagnent la manifestation de ce dynamisme relatif des entreprises agro-alimentaires privées. Ces entreprises restent en effet confrontées à l'exacerbation de la concurrence, à la contraction de la demande des marchés, à la hausse des coûts et aux contraintes de la réglementation et de la normalisation. Les PME agro-alimentaires restent handicapées par :

- des structures nouvelles de management que dicte la transformation de leur environnement immédiat ;
- des pratiques commerciales informelles qui limitent lourdement leur essor ;
- la rigidité de l'environnement institutionnel qui se traduit par l'absence d'une formation en direction des entreprises privées ;
- des difficultés d'accéder à la propriété foncière industrielle ;
- l'incohérence de la tarification douanière pénalisant la fonction de la production au profit du commercial ;
- la complexité et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire ;
- la faiblesse des institutions de recherche et développement technologique.

L'ouverture économique risque d'être fatale pour la majorité de ces entreprises, qui visiblement ne peuvent affronter la concurrence des groupes agro-alimentaires internationaux. Dans cette optique doivent s'inscrire les efforts des pouvoirs publics en terme de mise à niveau des structures industrielles mais aussi de l'assainissement de la matrice institutionnelle dans laquelle évoluent ces entreprises.

3. La mise à niveau des entreprises agro-alimentaires

Dans un contexte de libéralisation et d'adhésion aux accords d'association pour les zones de libre échange et d'accès à l'OMC, que naquit le concept de mise à niveau des entreprises aux cours de ces dernières années, forgé par l'agence nationale de développement des investissements (ANDI). Le processus de mise à niveau vise à préparer et adapter l'entreprise à son environnement au niveau des exigences du libre échange. Ce processus concerne les entreprises viables et performantes en vue d'améliorer leur compétitivité industrielle et leurs performances. Il permettra à l'entreprise de moderniser ses équipements et d'élever surtout le niveau de sa compétitivité par :

- la mise en place de système de production, d'organisation et de gestion conformes aux normes et aux standards reconnus dans le secteur ;
- le perfectionnement et le développement de la formation, la qualité et la certification, le marketing et la recherche des marchés ainsi que la recherche d'alliances et de partenariats
- Le processus de mise à niveau des entreprises s'étend sur différentes étapes à savoir :
- la réalisation d'études de diagnostic stratégique global qui permet de faire le point sur le fonctionnement de l'entreprise sous tous ses aspects ;
- l'étude des stratégies appropriées pour renforcer la viabilité et améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
- la mise en œuvre des actions matérielles et immatérielles requise dans le cadre d'un plan de mise à niveau.

Un bilan arrêté fin mars 2004 par le département ministériel chargé de l'industrie a permis de relever que 50 entreprises agro-alimentaires, employant près de 11 000 personnes, ont bénéficié des mécanismes de mise à niveau, soit 30% de l'ensemble des entreprises admises à la mise à niveau. Le tableau ci-dessous nous renseigne sur la population de ces entreprises.

Tableau N°10 : Population des entreprises agro-alimentaires ayant bénéficié d'un programme de mise à niveau (bilan fin mars 2004)

	<i>Entreprises publiques</i>				Entreprises privées				Total			
	Nombre	%	Effectifs employés	%	Nombre	%	Effectifs employés	%	Nombre	%	Effectifs employés	%
Minoterie	17	61	5 905	64	2	9	146	9	19	38	6051	55
Lait et produits laitiers	1	4	215	2	2	9	147	9	3	6	362	3
Huiles et corps gras	1	4	526	6	1	5	65	4	2	4	591	5
Jus, boissons gazeuses, eaux minérales	3	11	891	10	4	18	717	42	7	14	1 608	15
Boissons alcoolisées	3	11	952	10	-	-	-	-	3	6	952	9
Produits avicoles	1	4	480	5	-	-	-	-	1	2	480	5
Conserverie des fruits et légumes	2	7	246	3	7	32	360	21	9	18	606	6
Biscuiterie, confiserie, chocolaterie	-	-	-	-	6	27	280	16	6	12	280	2
Total	28	100	9 215	100	22	100	1 715	100	50	100	10 930	100

Source : www.gredaal.com/

II. Méthodologie

1. Le terrain d'investigation : la wilaya de Bejaia

Pour mieux comprendre l'objet de notre travail, nous avons jugé très utile de présenter le terrain où notre investigation a été effectuée. Il ne s'agit pas de présenter une monographie complète de la wilaya de Bejaia, ni de recenser toutes ses particularités. Mais nous nous limiterons à certains points qui sont relativement liés à notre travail. Pour cela, nous exposerons d'abord la géographie et la population de la région. Ensuite, nous traiterons de l'agriculture. Enfin, nous présenterons le secteur industriel de la wilaya, notamment la branche des industries agro-alimentaires.

A. Géographie et population

La wilaya de Bejaia se situe au nord- centre- est de l'Algérie. Elle fait partie des 48 wilayas que compte le pays, elle est issue du découpage administratif de 1975, entourée de 5 Wilayas : Jijel à l'est, Setif et Borj-Bou- Arreridj au sud, Bouira et Tizi-Ouzou à l'ouest, elle est limitée par la mer méditerranéenne au nord. Son chef lieu se distance d'Alger de près de 260 km. Aujourd'hui, elle est subdivisée en 52 communes regroupées elles-mêmes en 19 daïras. Avec une population de 938 130 habitants fin 2001, elle occupe le sixième rang des wilayas les plus peuplées en Algérie. Elle s'étend sur une superficie de 3 223 50 Km² répartie comme suit :

- SAU: 129 648 00 Ha ;
- superficie forestière : 122 421 00 Ha ;
- terres improductives des exploitations : 3 187 00 Ha ;

- terres non agricoles : 39 744 00 Ha ;
- pâturages et parcours : 31 126 00 Ha.

Sa topographie a conditionné dans une large mesure la répartition de sa population, la constitution de ses agglomérations et la concentration de l'activité humaine.

Figure N° 5: Situation géographique de Bejaia.



Source : Encarta encyclopédie 2005

Comme dans toute la Kabylie, la wilaya de Bejaia est à relief montagneux prononcé, (75% du territoire). Les zones montagneuses, notamment le massif des Babor au sud, le prolongement du Djurdjura à l'ouest et le massif d'Akfadou se rejoignent aux hauteurs d'El-Kseur et de Toudja, se dressent en parallèle de part et d'autre de l'oued Soummam. Ces deux grandes parties du territoire de la wilaya, classées zones difficiles, connaissent une densité de population très faible en comparaison avec la densité moyenne de la wilaya qui est de 297 hab/ Km². Par contre, les zones de plaines, longeant l'oued Soummam, connaissent une très forte densité et concentrent plus de la moitié de la population de wilaya. Ainsi, nous comprendrons comment la topographie et le relief de la région influent sur la concentration de l'activité humaine dans le couloir qui longe l'oued Soummam.

B. Agriculture

Dans la wilaya de Bejaia, l'agriculture est une activité ancestrale, elle a été toujours au cœur de l'activité économique de la population locale. Etant une région à vocation agricole, elle compte une surface agricole utile (SAU) de près de 130 000 Ha.

Pour ce qui est de cette activité, elle peut se diviser en deux grands groupes : l'agriculture de plaine et celle de la montagne. Le premier groupe s'est développé particulièrement sur les terres situées dans la vallée de la Soummam et les plaines côtières. Il concerne les cultures arboricoles en premier degré, suivies de terres labourables pour les céréales, l'aliment de bétail et la culture légumière. Ces cultures demandent souvent à être irriguées, ce qui a justifié leur développement près des oueds. Le second groupe, c'est-à-dire l'agriculture pratiquée dans les zones de piémonts et de montagne, qui constituent l'essentiel du territoire de la wilaya, concerne principalement les activités qui ne dépendent pas beaucoup de l'irrigation. Les espèces dominantes sont l'olivier et le figuier, les cultures maraîchères sont aussi présentes mais pratiquées sur des espaces réduits et orientées plus vers l'autoconsommation que vers le

marché. Le cheptel, quant à lui, n'est pas important comparativement aux possibilités existantes. Par contre, l'élevage avicole est très développé et satisfaisant.

Après cette brève présentation de l'activité agricoles de la wilaya, nous pourrions comprendre, même si nous n'avons pas encore analysé les informations recueillies sur le terrain, certaines réponses se rapportant à la disponibilité locale des matières premières d'origine agricole.

C. Industrie

Là aussi, en ce qui concerne l'industrie, nous allons faire juste une brève présentation, sans pour autant s'étaler sur tous les détails du secteur industriel de la wilaya de Bejaia. Le secteur industriel dans la wilaya de Bejaia a connu une transformation significative depuis la seconde moitié des années 90. Le secteur public qui était très dominant jusque là, commençait à se rétrécir devant un secteur privé qui a pu prendre forme en une période de temps relativement courte. Le nombre des nouvelles créations croît d'une année à une autre.

L'implantation à Bejaia de l'industrie publique depuis le lancement des premiers plans de développement en Algérie n'a obéi presque à aucune autre logique que de localisation qu'à celle de la résorption du chômage endémique qui sévissait dans la région. Caractérisée par une main-d'œuvre très peu qualifiée, cette région a reçu des industries dont le fonctionnement ne nécessitait pas un minimum de qualification et une forte intensité de main-d'œuvre.

En effet, l'industrie de la wilaya de Bejaia connaît ces dernières années une ascension remarquable au niveau nationale, avec un tissu industriel diversifié et d'une densité forte. La wilaya de Bejaia arrive même à concurrencer les grandes métropoles (Alger, Oran, Annaba, ...) en matière d'attraction des investisseurs nationaux et étrangers. La densité industrielle de Bejaia est plutôt dominée par les industries agro-alimentaires avec un taux avoisinant 50 % du nombre de PME/PMI du total du secteur industriel.

Ces entreprises se répartissent inégalement sur le territoire de la wilaya. La plus grande part se localise dans les grands centres urbains. En outre, les plus importantes d'entre elles se trouvent dans les parcs d'activité, c'est-à-dire dans les zones industrielles et les zones d'activités spécialement aménagées. Actuellement, les trois zones industrielles (Bejaia, El-Kseur et Akbou) ainsi que certaines zones d'activité (Taharacht-Akbou, El-Kseur) regroupent presque la totalité des moyennes et grandes industries.

2. Présentation de l'enquête de terrain

Dans la présente section, nous aurons à présenter l'enquête de terrain que nous avons menée auprès des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia. Nous exposerons d'abord les objectifs de cette enquête et la nécessité de mener un tel travail. Ensuite, nous traiterons de la méthodologie adoptée pour atteindre les objectifs visés. Il s'agit de présenter l'échantillon, de parler des modifications apportées au choix de la démarche du travail et de la justification des différentes rubriques du questionnaire d'enquête et des conditions dans lesquelles le travail de terrain a été réalisé.

A. Objectifs de l'enquête du terrain

Le travail que nous avons réalisé sur le terrain constitue le pivot central de notre étude. Il apparaît d'autant plus nécessaire quand nous savons qu'aucune étude n'est menée auparavant sur l'impact de l'ouverture de l'économie algérienne sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires. N'ayant pas d'autres sources d'informations pour consolider notre travail théorique et pour répondre clairement à la problématique posée, nous avons donc opté pour une démarche de prospection. Celle-ci va nous permettre de réunir des informations nécessaires pour clarifier certains effets de la libéralisation sur le système de gouvernance des entreprises agroalimentaires en Algérie.

Le but de cette enquête est évidemment d'arriver à dégager un certain nombre de données qui puissent nous permettre de dire par quoi sont gouvernées les entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Bejaia ou

plus généralement en Algérie. Il s'agit de rassembler les informations nécessaires pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et bien entendu pour répondre à la problématique posée. D'une manière plus précise, cette enquête va nous permettre, en analysant ses résultats, de démontrer le lien entre l'ouverture institutionnelle d'une économie auparavant administrée et les mécanismes de gouvernance des entreprises agroalimentaires dans une économie devenue libéralisée.

B. Méthodologie de l'enquête de terrain

L'enquête que nous avons menée est censée être une enquête par entretien, mais vu les difficultés rencontrées sur le terrain, nous étions contraints à redéfinir notre démarche de travail. Ce n'est pas que nous avons fait une enquête sans entretiens, mais dans certains cas nous étions obligés de nous en passer. Nous développerons ces difficultés et les modifications apportées au questionnaire ultérieurement dans le point II.2.C qui expose l'administration du questionnaire et les conditions de réalisation de l'enquête.

L'enquête nous est apparue comme la technique la mieux adaptée pour trouver des réponses à nos questions, et une fois ses objectifs explicités, il y a lieu de montrer les différentes étapes d'ordre méthodologique par lesquelles nous devons passer pour atteindre ces objectifs. Ces étapes vont de la détermination de l'échantillon à l'administration du questionnaire et les conditions de réalisation de l'investigation.

Délimitation du champ de recherche

Pour déterminer l'échantillon à étudier, il faut passer d'abord par la délimitation de la population mère ou de la base de sondage. Il s'agit pour notre cas de considérer le secteur des industries agroalimentaires de la wilaya de Bejaia. Mais pour que notre questionnement reste lié à la problématique de base, il est nécessaire de choisir parmi toutes les entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia, celles qui peuvent fournir de la manière la plus fidèle les informations dont nous aurons besoin.

Nous avons jugé que pour pouvoir se forger une idée plus précise concernant les effets de la libéralisation économique sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires en Algérie, il est plus judicieux de choisir les entreprises suffisamment structurées et véritablement définies en tant qu'entreprises industrielles où nous pourrions réellement parler de la gouvernance. Les plus petites entreprises, telles que certaines limonaderies, présentent l'inconvénient de ne pas être suffisamment développées dans leurs structures et dans leurs activités pour nous permettre d'identifier le rapport entre la libéralisation de l'économie algérienne et leur système de gouvernance.

Pour cela, nous avons choisi les entreprises agroalimentaires publiques et privées de plus de 10 employés et celles dont leurs activités présentent un caractère d'une véritable industrie. Nous avons donc éliminé toutes les petites fabriques de produits alimentaires de notre échantillon.

Après avoir soustrait les entreprises qui ne relèvent pas réellement de l'industrie, mais de l'artisanat (certaines limonaderies, petites fabriques de produits laitiers, ...) et après avoir regroupé les unités de production d'une même entreprise sous le cap de leur direction générale, nous avons obtenu un total de 21 entreprises agroalimentaires au niveau de toute la wilaya : 5 du secteur public (toutes les unités du secteur public qui exercent dans la branche de l'agroalimentaire existant sur l'ensemble du territoire de la wilaya de Bejaia) et 16 du secteur privé. Sachant que l'échantillon est représentatif car il intègre plus de 50 % de la population totale. Dans notre cas, nous avons pris 21 entreprises sur une population totale de moins de 40 entreprises agroalimentaires.

Pour l'identification de toutes les entreprises agroalimentaires de plus de 10 employés, nous nous sommes rapprochés de deux directions de la wilaya de Bejaia : la DMI (direction des mines et d'industrie) et la DPAT (direction de la planification et de l'aménagement du territoire). La DMI de Bejaia nous a remis une liste qui s'est révélée incomplète. Par contre, la liste qui nous a été remise par la DPAT est plus complète. Le dernier annuaire statistique de la wilaya de Bejaia publié par la DPAT a la particularité de tenir compte du Fichier de la CNAS (caisse nationale d'assurance sociale) qui présente la qualité d'être

complet et de recenser toutes les entreprises industrielles de la wilaya. Nous avons donc résolu de travailler avec la liste de la DPAT.

Nous avons soustrait de la liste de la DPAT toutes les entreprises industrielles qui ne relèvent pas de la branche d'activité de l'agroalimentaire et ainsi nous avons établi une liste définitive des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia. A cette dernière liste, nous avons enlevé certaines entreprises qui n'obéissent pas aux critères fixés dans le choix de notre échantillon et nous avons obtenu le tableau ci-dessous, qui représente notre échantillon. (tab. 11)

Au départ, nous avons prévu de mener une pré-enquête pour tester notre questionnaire. N'ayant pas reçu de remarques particulières concernant nos questions lors de nos entretiens avec les responsables de trois entreprises faisant partie de l'échantillon, nous avons poursuivi notre enquête sur la base du même questionnaire et considéré ceux déjà remplis comme faisant partie de l'enquête proprement dite.

C. Administration du questionnaire et conditions de réalisation de l'enquête

L'enquête a été lancée après une série de prise de rendez-vous avec certaines entreprises faisant partie de notre échantillon. Il est vrai que la mission d'enquêter auprès des entreprises en Algérie n'a pas été commode et la tâche ne nous a pas été facilitée non plus, suite aux nombreuses difficultés rencontrées auprès de beaucoup d'entreprises. Cela est dû :

- ❑ essentiellement au manque de coopération des entreprises : il est question soit d'entreprises qui semblent redouter toute sorte de questionnaire, soit de celles qui ne se sentent pas obligées de dégager un minimum de leur temps (40 minutes en moyenne) pour répondre à un questionnaire qui ne leur apporte rien !
- ❑ et probablement au fait que la période où nous avons mené cette enquête coïncidait avec la « période des bilans », comme on disait à chaque fois que nous nous présentions dans ces entreprises.

Au départ, nous avons opté pour un guide d'entretien proprement dit ; les réponses ne peuvent pas être apportées sans que le répondant ne soit présent, mais lors de la période consacrée à la prise des rendez-vous avec des cadres dirigeants de certaines entreprises, nous avons compris et donc prévu qu'il ne sera pas toujours possible de trouver disponibles les personnes habilitées à répondre sur le moment. Par conséquent, nous avons remodelé ce guide d'entretien pour faire de lui un questionnaire relativement auto administré. Cependant, nous avons constamment essayé et insisté de nous entretenir avec les cadres dirigeants les mieux placés pour nous répondre, s'il y a possibilité. Dans les autres cas, nous étions obligés de laisser le questionnaire au niveau de l'entreprise pour le récupérer qu'après un certain temps (quelques jours /semaines/mois et parfois sans le récupérer).

Pré-test du questionnaire :

A la fin de l'enquête, nous avons donc pu réaliser des entretiens dans huit entreprises (3 du secteur public et 5 du secteur privé), dont trois avec le propriétaire fondateur et dans les cinq autres entreprises, nous avons toujours été conduits vers les directeurs de certains départements. Ces départements sont la plupart du temps : commercial, approvisionnement, comptabilité et de production. Pour un seul questionnaire et donc une seule entreprise, nous avons pu faire des entretiens avec différents directeurs des départements suscités. Nous avons aussi pu distribuer treize questionnaires auprès de 2 entreprises publiques que nous avons récupérés par la suite et 9 entreprises privées dont nous avons récupéré que 5. Ce qui nous fait un total de 15 entreprises enquêtées sur un échantillon de 21 entreprises. Nous avons donc un taux de réponse de 15 entreprises sur 21 qui est égal à 71.42%.

Tableau N° 11 : Structure de l'échantillon

Nom de l'entreprise	Localisation	Secteur juridique	Gamme de produits
SPA moulins de la Soummam (ERIAD Setif)	Route de la gare Sidi-Aich	Public	Farines Semoules
Laiterie Amizour	Domaine Maouchi Amizour	Public	Lait pasteurisé conditionné
Groupe Avicole Centre (GAC/UAB)	Z I El_Kseur	Public	Aliments de bétail
COJEK El-Kseur	Z I El-Kseur	Public	Jus d'orange, concentré de tomate
Société des corps gras de Bejaia (ENCG)	ZI Ihaddaden Bejaia	Public	Huiles
SPA Civital	Nouveau quai port de Bejaia	Privé	Huiles végétales margarine, sucre
SARL CK Fleisch	ZAC Taharacht Akbou	Privé	Divers charcuteries, saucisson, saucisse, filet
Semoulerie Makhloufi La gerbe d'or	ZAC El-kseur	Privé	Semoule supérieure Semoule courante
ETS A. Sfacene Moulex	ZAC El-kseur	Privé	Semoule supérieure Semoule courante
SARL grands moulins Chibane	ZAC El-kseur	Privé	Farine panifiable Farine supérieure
SARL Ifri	Ighzer amokrane	Privé	Eau minérale Sodas, jus
SARL Tchîn-lait CANDIA	Bir Slam Bejaia	Privé	Lait UHT, Leben
SARL Danone Djurdjura	ZAC Taharacht Akbou	Privé	Yaourt Crème dessert
SARL ALMAG	ZAC Taharacht Akbou	Privé	Margarine et dérivés
SARL Molino Grani Minoterie semoulerie	ZAC Taharacht Akbou	Privé	Farine Semoules
SARL Laiterie la vallée	Tazmalt	Privé	Lait pasteurisé
SARL limonaderie Gadouche Boualem	4 chemins Bejaia	Privé	Soda, jus
SARL semoulerie Soummam Grani	ZAC Taharacht Akbou	Privé	Semoules
SARL Ramdy	ZAC Taharacht Akbou	Privé	Fromages Lait pasteurisé
Laiterie Soummam	ZAC Taharacht Akbou	Privé	Yaourt Crème dessert
Laiterie Gueldaman	ZAC Taharacht Akbou	Privé	Lait pasteurisé

Source : établi à partir des données de la DPAT

III. Analyse des informations et résultats de l'enquête

Après avoir présenté l'enquête de terrain, nous arrivons enfin à l'analyse de l'information recueillie, qui va bien entendu nous permettre de dégager nos principaux résultats.

1. L'échantillon

L'enquête que nous avons menée concerne aussi bien des entreprises publiques que privées.

Les entreprises agro-alimentaires du secteur public de la wilaya de Bejaia qui ont fait l'objet de notre étude sont au nombre de cinq. Les informations générales recueillies sur le terrain sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 12 : Les entreprises agro-alimentaires publiques, étudiées dans la wilaya de Bejaia

Nom de L'entreprise	Groupe	Statut juridique	Date de Création	Effectif fin 2005	Evolution de l'effectif	CA Fin 2005	Produits
Les moulins de la Soummam Sidi-Aicha	ERIAD Setif	SPA	1982	281	- 55% (1997-2005)	851 millions DA	Semoule Farine
Société des corps gras de Bejaia.	ENCG	SPA	1998 (Filialisation au groupe ENCG)	712	- 23,44% (2001-2005)	Plus de 2 Milliards de DA.	Huiles Margarine
C O J E K El-Kseur.	ENAJUC	SPA	1997 (Filialisation au groupe ENAJUC)	202	Stagné au tour de 200	Entre 500 millions et 1 Milliard DA	Jus Concentré de tomate
UAB / GAC El-Kseur	ONAB	SPA	1986	98	- 16,23% (1995-2005)	469 millions de DA	Aliments de bétail
Laiterie Amizour	GIPLAIT	SPA	1994	51	- 50% (1995-2000)	—	Lait pasteurisé en sachet.

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Les entreprises agro-alimentaires du secteur privé de la wilaya de Bejaia qui ont répondu favorablement à notre investigation, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 13 Les entreprises agro-alimentaires étudiées dans le secteur privé de la wilaya de Bejaia.

<i>Nom de l'entreprise</i>	Statut juridique	Date de Création	Effectif fin 2005	Evolution de l'effectif	CA Fin 2005	Gamme de produits
SPA Civital Bejaia	Spa	1998	4000	+ 471. 42%	+ de 40 milliards de DA	Huiles végétales margarine, sucre
SARL CK Fleisch Taharacht Akbou	Sarl	2001	45	_____	Entre 20 et 100 millions de DA	Divers charcuteries, saucisson, saucisse, filet
Semoulerie Makhloufi La gerbe d'or El-kseur	Eurl	2000	74	+37%	Entre 20 et 100 millions de DA	Semoule supérieure Semoule courante
ETS A. Sfacene Moulex El-kseur	Sarl	2002	122	_____	Entre 20 et 100 millions de DA	Semoule supérieure Semoule courante
SARL Tchîn-lait CANDIA Bejaia	Sarl	1999	250	+66%	Entre 01 et 02 milliards de DA	Lait UHT, Leben
SARL Danone Djurdjura Taharacht Akbou	Spa	2001	711	+163%	+ de 05 milliards de DA	Yaourt Crème dessert
SARL ALMAG Taharacht Akbou	Sarl	1997	64	+220%	Entre 200 et 500 millions de DA	Margarine et dérivés
SARL Laiterie la vallée Tazmalt	Sarl	2001	51	+34.21%	Entre 200 et 500 millions de DA	Lait pasteurisé
SARL Ramdy Taharacht Akbou	Sarl	2002	155	+101%	Entre 200 et 500 millions de DA	Fromages Lait pasteurisé
Laiterie Gueldaman Taharacht Akbou	Eurl	2004	11	+37%	Moins de 20 millions de DA	Lait pasteurisé

Source : établi à partir de l'enquête de terrain

D'après la lecture de ces deux tableaux représentatifs de la branche des industries agroalimentaires de la wilaya de Bejaia, il ressort de toute évidence qu'après avoir adopté les réformes économiques, qui ont pour but de mettre en place une économie de marché en Algérie, le secteur des industries agroalimentaires a subi un grand changement dans sa configuration. En effet, ces réformes économiques ont permis, d'une part, la montée du secteur privé dans le domaine industriel, notamment la branche des industries agroalimentaires. D'autre part, elles n'ont pas réussi à faire de même pour les entreprises publiques. Les données de l'enquête montrent très bien la réalité de cette situation. Par conséquent, nous pouvons dire que la transformation la plus importante opérée depuis plus d'une décennie est la régression et l'enregistrement des contre-performances par la branche agroalimentaire publique par opposition à la progression et l'émergence de la branche privée.

Les éléments les plus illustratifs de ce contraste, pour ne citer que les plus visibles sont : l'évolution des effectifs, du chiffre d'affaires ainsi que la production physique.

Concernant l'évolution des effectifs au sein des entreprises, nous remarquons que l'effectif total a diminué en moyenne de plus de 36 % sur l'ensemble des dix dernières années, pour les entreprises publiques. Quant au secteur agroalimentaire privé, la tendance est inversée avec une augmentation moyenne de l'ordre de 141,20 %.

Bien que nous ne disposions pas de la totalité des chiffres concernant le chiffre d'affaires des entreprises étudiées, la caractéristique principale qui découle de l'analyse des informations recueillies sur le terrain, est la baisse vertigineuse du chiffre d'affaires et donc de la production sur les dix dernières années dans 4 sur 5 des entreprises du secteur public. Or, nous assistons à une évolution tout à fait contraire et donc une progression parfois très étonnante dans le secteur privé.

Pour toutes les entreprises publiques étudiées, la capacité de production est loin d'atteindre son niveau maximal ; leur part de marché n'est qu'infime. Alors que dans la majeure partie des entreprises agroalimentaires privées, la capacité de production disponible est utilisée au maximum. Dans certains cas, on fait même appel à des sous-traitants. Ces dernières ont une position très performante au sein du marché local ou national.

Les dates de création des entreprises témoignent du caractère récent des entreprises privées. Elles ont toutes été créées entre 1997 et 2004. Une période qui vient juste après l'application du plan d'ajustement structurel.

Tous ces éléments développés ci-dessus nous amènent à établir un premier constat, déjà connu et cité dans plusieurs recherches du CREAD. Ce constat est le suivant :

Coexistence de deux secteurs juridiques dans la branche de l'agroalimentaire : un secteur public en parfaite régression, compensé par un secteur privé émergent en constante progression.

2. Analyse des résultats de l'enquête

A l'aide des fiches analytiques correspondant à chaque entreprise que nous présentons en Annexes, nous procédons à l'analyse des informations recueillies en respectant les rubriques de ces fiches analytiques.

A. Appréciation des mesures de libéralisation

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur marquent la fin du monopole public. Les entreprises vont désormais avoir la possibilité de faire face à leurs besoins d'importation directe et d'accéder aux ressources en devises qui dépendent de leur solvabilité. Ces mesures de libéralisation traduisent du même coup la levée du protectionnisme qui prévalait jusqu'à maintenant.

La question ici posée est : **comment les entreprises se situent par rapport à cette situation nouvelle ? Comment ces mesures de libéralisation sont perçues par les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête ?**

Les deux tableaux suivants nous montrent comment les mesures de libéralisation sont perçues par les entreprises privées et publiques.

Tableau N° 14 Appréciation des mesures de libéralisation

Nom de la firme	Secteur juridique	Appréciation des mesures de libéralisation
Les moulins de la Soummam	Public	peu appréciée
Tchin-Lait (CANDIA)	privé	bien appréciée
Laiterie GUELDAMANE	privé	bien appréciée
CK Fleisch	privé	bien appréciée
ALMAG	privé	bien appréciée
Ramdy	privé	bien appréciée
Laiterie la Vallée	privé	bien appréciée
Email du grain d'or	privé	peu appréciée
Danone Djurdjura Algérie	privé	bien appréciée
Cevital	privé	bien appréciée
Laiterie AMIZOUR	Public	pas appréciée
Société des corps gras de Bejaia	Public	peu appréciée
COJEK El-Kseur	Public	pas appréciée
UAB/GAC El-Kseur	Public	pas appréciée
ETS A Sfassen Moulex El-Kseur	privé	bien appréciée

Source : établi à partir de l'enquête de terrain

Tableau N°15 Matrice croisée secteur juridique / appréciation des mesures de libéralisation

Secteur juridique	privé	public
Appréciation des mesures de libéralisation		
Bien appréciée	90%	0%
Peu appréciée	10%	40%
Pas appréciée	0%	60%

Source : établi à partir de l'enquête de terrain

Il ressort de la lecture de ces deux tableaux que les mesures de libéralisation prises sont favorablement perçues par 90% des entreprises du secteur privé et défavorablement perçues par toutes les entreprises du secteur public. Cette situation n'est pas surprenante lorsqu'on sait que le secteur privé était assujéti au monopole public du commerce extérieur. La réponse des entreprises est plus mitigée lorsqu'il s'agit d'apprécier les mesures de libéralisation sur le plan des procédures. Seulement 40 % reconnaissent une amélioration de la situation. Celle-ci touche aux aspects suivants :

- importation directement par les entreprises des matières premières, des pièces détachées et des équipements dont elles ont besoin,
- coûts, qualité et délais d'approvisionnement,
- simplification des formalités douanières,
- facilitation des opérations d'exportation.

Ces mesures de libéralisation se sont traduites par un resserrement des conditions de fonctionnement des entreprises compte tenu de la confrontation directe à la production étrangère. D'ailleurs, 53,33 % reconnaissent cette situation. Néanmoins, c'est les entreprises publiques qui en sont les plus touchées (60%). L'ouverture ne fait qu'aggraver leurs difficultés. Toutes les entreprises agroalimentaires publiques s'accordent à dire que cette libéralisation ne fait qu'accentuer leurs difficultés d'ordre commercial et le développement d'un marché informel. 40% de ces entreprises reconnaissent aussi des difficultés dans le domaine financier. Pour les entreprises privées, le seul élément cité est l'existence d'un marché informel et le développement de la contrefaçon.

Par rapport à la question posée sur la prochaine adhésion de l'Algérie à l'OMC, peu d'entreprises nous ont répondu :

Deux dans le secteur public. Elles estiment que dans l'état actuel des choses, cette adhésion ne va que les étouffer, vu leur incapacité à faire face à une concurrence internationale du fait de la vétusté de leurs machines et la non-conformité aux normes internationales. Presque la même réponse a été donnée à la question concernant l'impact de l'accord qu'a signé l'Algérie avec l'union européenne.

Cependant, les entreprises du secteur privé ont une vision plus optimiste. Pour les entreprises privées qui nous ont répondu, elles estiment qu'elles travaillent déjà avec des normes internationales et qu'elles pourront être suffisamment préparées face à la concurrence internationale. Elles voient dans l'accord signé par l'Algérie avec l'Union européenne un grand avantage. Elles font toutes des opérations d'importation de matières premières avec l'union européenne. Cet avantage consiste donc en un gain sur les coûts des matières importées, du fait de la suppression des taxes douanières.

B. Opérations du commerce extérieur

Pratiquement toutes les entreprises font des opérations d'importation. Ces opérations d'importation sont faites soit directement par l'entreprise elle-même, soit par le groupe de tutelle auquel elle appartient. Les opérations d'importation sont en gros des achats de matières premières, des équipements et des pièces de rechange.

Il arrive parfois que des entreprises, généralement du secteur privé, fassent des opérations d'importation indirecte qui consistent en l'achat des produits étrangers mais sur le marché intérieur chez des importateurs.

Toutes les entreprises reconnaissent qu'elles dépendent de l'extérieur en matière d'approvisionnement en matières premières.

Contrairement aux opérations d'importations, peu d'entreprises réalisent des exportations. De plus, la part des exportations dans ces entreprises est très minime.

Le tableau suivant résume les opérations du commerce extérieur des entreprises faisant l'objet de notre investigation.

Tableau N° 16 : les opérations du commerce extérieur

Nom de la firme	Secteur juridique	Secteur d'activité	Nature des M	X
Les moulins de la Soummam	Public	Céréales	matières premières+ divers	non
Tchin-Lait (CANDIA)	privé	lait UHT, leben	matières premières+ divers	oui
Laiterie GUELDAMANE	privé	Lait en sachet, Camembert	matières premières + divers	non
CK Fleisch	privé	Prdts de charcuterie	matières premières+ divers	non
ALMAG	privé	Margarine, Beurre	matières premières+ divers	non
Randy	privé	Fromage, Lait	matières premières+ divers	non
Laiterie la Vallée	privé	Lait en sachet, Lben, crème glacée	matières premières+ divers	non
Email du grain d'or	privé	Semoule et Farine	matières premières+ divers	non
Danone Djurdjura Algérie	privé	yaourt, crème dessert	matières premières+ divers	non
Cevital	privé	huiles végétales, sucre, margarine	matières premières+ divers	oui
Laiterie AMIZOUR	Public	Lait en sachet	matières premières+ divers	non
Société des corps gras de Bejaia	Public	huiles végétales, margarine, Savons	matières premières+ divers	oui
COJEK El-Kseur	Public	Eaux fruitées, jus, concentré de tomate	Equipements+ divers	non
UAB/GAC El-Kseur	Public	aliments de bétail	matières premières+ divers	non
ETS A Sfassen Moulex El-Kseur	privé	Semoule et Farine	matières premières+ divers	non

Source : établi à partir de l'enquête de terrain

Le tableau met en évidence la dépendance des entreprises agroalimentaires de Bejaia vis-à-vis de l'extérieur quelque soit leur secteur d'activité.

Nous pouvons lire dans ce tableau qu'il n'y a que trois entreprises sur 15 -deux du secteur privé et une dans le secteur privé- qui exportent une partie de leur production

C. Structure de la propriété de l'entreprise

La question à laquelle il convient de répondre en premier dans ce qui suit est la suivante :

Comment la libéralisation de l'économie algérienne a reconfiguré la structure de la propriété des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia et par conséquent, quelles sont ses retombées sur la structure et le contrôle du pouvoir au sein de ces entreprises ?

S'il y a un premier impact de la libéralisation ou d'une manière générale, de l'application des réformes économiques en Algérie sur la structure de la propriété des entreprises, auquel on pourrait s'attendre, c'est bien l'émergence et l'accroissement de la propriété privée d'un côté et l'effacement relatif de la propriété publique de l'autre, notamment dans le secteur agroalimentaire.

Ce basculement de la propriété publique à la propriété privée est un élément d'autant plus attendu qu'il correspond justement à l'un des objectifs les plus importants de l'application du plan d'ajustement structurel (PAS). La redéfinition des droits de propriété en Algérie passe par la privatisation des entreprises qui figure comme telle dans les différentes ordonnances encadrant cet objectif. Ce basculement à la propriété privée puise sa justification de la théorie libérale de la firme qui prédit la supériorité de l'entreprise privée sur l'entreprise publique quant à son efficacité et à sa performance économique.

Andreff (1993) définit la privatisation selon deux optiques. Une optique macroéconomique et une optique micro ou méso économique. Dans la première optique, il s'agit de l'accroissement du secteur privé dans l'économie. Dans la deuxième optique, il s'agit du transfert du secteur public, de tout ou partie des droits de propriété détenus sur des actifs, au secteur privé. Lorsque les trois droits de propriété, définis dans le chapitre 2 (*usus, fructus, abusus*), sont simultanément transférés, on parle de privatisation totale. Par contre, si ce sont seulement les droits de l'*usus* et du *fructus* qui sont transférés, on parlera de privatisation partielle. Il peut s'agir par exemple de la question de contrats de gestion.

Les données de notre enquête illustrent parfaitement l'optique macroéconomique de la privatisation dans le domaine de l'agroalimentaire. Cela dit, nous avons observé qu'à travers le temps (depuis 1995 jusqu'en 2005) il y a eu un accroissement considérable du secteur agroalimentaire privé dans la wilaya de Bejaia. Les dates de création des entreprises privées, témoignent de la manière la plus juste, que c'est qu'à partir de l'application des mesures de libéralisation que le secteur privé a émergé. Toutes les entreprises privées qui ont fait l'objet de notre investigation ont été créées entre 1997 et 2004 (voir tableau n° 9).

Concernant l'optique micro économique de la privatisation, les données de notre enquête ne laissent pas voir de transferts totaux de droits de propriété, du secteur public au secteur privé. Néanmoins, trois des entreprises agroalimentaires du secteur public qui ont fait l'objet de notre enquête ont fait l'objet d'une privatisation partielle. En effet, la principale méthode de privatisation en Algérie est la Cession d'Actifs des entreprises aux Travailleurs (CAT). Cette technique a été privilégiée et fait la spécificité du cas algérien.

Il ressort de notre enquête, trois cas de cette privatisation partielle utilisant comme méthode la CAT. Sur cinq entreprises publiques, trois sont privatisées à hauteur de 20 % (les deux autres font l'objet d'un appel d'offre, mais elles ne trouvent toujours pas de preneurs et restent donc totalement étatiques).

Cette privatisation partielle a ses impacts. Ces derniers ont été d'un grand essor en permettant l'apparition de nouvelles relations d'agence et de nouveaux rapports de gouvernance d'entreprise et de contrôle

intégrant les salariés en tant qu'élément de base. Selon G. Charreaux (1997), ces modes de représentation des salariés peuvent constituer des modes de contrôle.

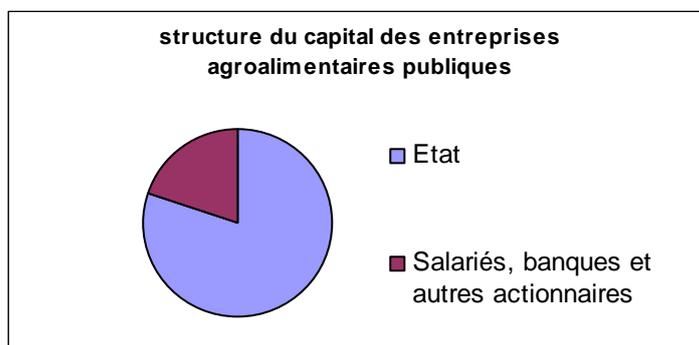
La structure du capital :

La structure du capital des entreprises qui ont répondu favorablement à notre enquête nous montre que la libéralisation a totalement changé la configuration du capital des entreprises. Au niveau des entreprises publiques, elle a permis l'ouverture du capital de certaines d'entre elles. L'Etat n'est plus l'unique actionnaire. En revanche, pour ce qui est des entreprises du secteur privé, cette ouverture économique de l'Algérie a favorisé l'expansion des entreprises familiales dont le capital est entièrement partagé entre les membres de la famille.

L'enquête que nous avons menée renforce clairement ce résultat :

La structure du capital des entreprises publiques se résume dans le schéma suivant :

Figure n° 6



Source : établi par l'auteur

L'Etat détient dans toutes les entreprises publiques 80 % de leur capital. Les 20 % qui restent se partagent essentiellement entre les salariés et les banques.

La structure de propriété des entreprises publiques change après la libéralisation. Les entreprises se libèrent alors des structures uniques, détenues et contrôlées intégralement par l'Etat, vers d'autres structures dispersées, regroupant en leur enceinte des objectifs et des intérêts divergents. La structure de la propriété et du capital détermine et influence la performance de l'entreprise.

La structure du capital des entreprises agroalimentaires privées de la wilaya de Bejaia se résume dans ce tableau :

Tableau N° 17 Structure du capital des entreprises agro-alimentaires étudiées dans le secteur privé de la wilaya de Bejaia.

<i>Nom de l'entreprise</i>	Statut juridique	Nombre d'associés	Répartition du capital
SPA Civital Bejaia	Spa	_____	Les principaux actionnaires sont de la même famille du PDG.
SARL CK Fleisch Taharacht Akbou	Sarl	03	50%, 25%, 25%
Semoulerie Makhloufi La gerbe d'or El-kseur	Eurl	01 (un seul propriétaire)	100%
ETS A. Sfacene Moulex El-kseur	Sarl	02 Frères	70%, 30%
SARL Tchin-lait CANDIA Bejaia	Sarl	02 (un couple)	99%, 01%
SARL Danone Djurdjura Taharacht Akbou	Spa	Alliance Danone (FMN) avec Djurdjura (PME)	95%, 05%
SARL ALMAG Taharacht Akbou	Sarl	03 Frères	25%, 25%, 17%, 16,5%, 16,5%
SARL Laiterie la vallée Tazmalt	Sarl	05 Frères	33% , 33%, 34%
SARL Ramdy Taharacht Akbou	Sarl	03 Frères	33% , 33%, 34%
Laiterie Gueldaman Taharacht Akbou	Eurl	01 (un seul propriétaire)	100%

Source : établi à partir de l'enquête de terrain

Il ressort de la lecture de ce tableau que la majorité des entreprises agroalimentaires privées sises dans la wilaya de Bejaia sont des entreprises familiales. Mise à part la SARL DDA, les 9 autres ont un capital essentiellement détenu par les membres d'une famille. Ces entreprises sont des PME pour leur majorité.

Nous pouvons lire aussi qu'à travers ce tableau, 8 sur 10 de ces entreprises sont soit des SARL, soit des EURL, ce qui signifie que leur capital ne peut pas faire l'objet d'une ouverture. En effet, sur cette question, ces entreprises sont unanimes et refusent clairement l'ouverture de leur capital, du fait que, pour la plupart d'entre elles, leur existence même est due à un héritage familial.

Dans toutes ces entreprises, le Président-directeur général est le premier actionnaire de l'entreprise, ce qui n'est pas sans effet sur la manière dont est gérée l'entreprise.

D. Gouvernance et structure du pouvoir

Nous pouvons distinguer deux types différents de structure de pouvoir des entreprises agroalimentaires qui ont fait l'objet de notre investigation. Le premier concerne les entreprises publiques et le second concerne celles du secteur privé.

Dans les entreprises publiques, nous avons pu observé qu'il y a une multitude de centre de décision et une multiplicité de niveaux de gouvernance, qui se succèdent pour former la hiérarchie qui régit les différents groupes et filiales.

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, en 1988, les entreprises agroalimentaires de base à l'instar des autres entreprises publiques se voient accorder une autonomie. Cette dernière s'est traduite par la séparation des fonctions de gestion et de propriété qui elle-même se traduit par la mise en place d'un fonds de participation, censé gérer au profit de l'Etat ses actions. Le fonds de participation des entreprises agroalimentaires qui est l'actionnaire unique, lui revenait d'élaborer, par le biais du conseil

d'administration, les plans d'entreprise et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre. Toutes les décisions stratégiques lui revenaient, en ce sens qu'il décidait des investissements à entreprendre. Les agents et les dirigeants des entreprises, mettaient en application les décisions arrêtées. L'autonomie de ces agents se manifestait uniquement dans les décisions opérationnelles. Cela dit, la gouvernance des entreprises agroalimentaires publiques est une gouvernance à plusieurs niveaux qui correspondent à la hiérarchie du secteur. La figure suivante illustre l'organisation du secteur agroalimentaire public.

La Gouvernance des entreprises agroalimentaires publiques est une gouvernance à niveaux multiples où l'Etat demeure l'acteur principal dans la prise de décision. Chaque niveau sert les intérêts du niveau qui le mandate.

En ce qui concerne les entreprises privées, le directeur général qui est généralement le détenteur principal de l'entreprise concentre à lui seul le pouvoir et le contrôle du pouvoir. En effet, les réponses aux questions posées sur le processus de la décision et sur la participation aux différentes décisions des responsables de l'entreprise montrent que toutes les décisions stratégiques sont prises par le(s) patron(s) et que ce dernier est tenu toujours informé de toutes les décisions importantes prises au sein de son entreprise. Les autres cadres dirigeants ne peuvent prendre seuls que les décisions opérationnelles. Par conséquent le pouvoir dans ces entreprises se trouve concentré autour du directeur général. Cela est dû, à notre avis, au caractère familial que revêtent les entreprises agroalimentaires privées dans la wilaya de Bejaia.

Quant au contrôle du pouvoir au sein de ces entreprises, il se trouve entre les mains des membres de la famille qui partage la société, d'autant plus que les postes de responsabilité sont souvent tous occupés par les membres de cette même famille.

La gestion de ces entreprises est soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnes recrutées dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ces mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives.

Dans les entreprises privées, le pouvoir est concentré entre les mains des dirigeants qui partagent le capital, qui sont généralement des membres d'une même famille.

E. Relations avec les parties prenantes

Ici, la question posée est celle-ci :

Quelle est la nature et quels sont les facteurs déterminants de la relation entreprise – parties prenantes, après la libéralisation ?

Il n'est pas facile de déterminer les facteurs permettant d'identifier la relation qu'entretient l'entreprise avec chacun des stakeholders. Il n'est pas non plus facile de déterminer les facteurs permettant l'évaluation des attentes de chaque stakeholder.

Ces parties prenantes entretiennent des relations différentes avec l'entreprise selon qu'elles ont affaire avec une entreprise publique ou privée. Néanmoins, il nous apparaît important d'évaluer les mécanismes de contrôle et de degré de satisfaction de l'ensemble des intérêts.

Nous exposerons donc la relation d'entreprise avec l'Etat, les salariés, les clients les fournisseurs et les banques, tout en faisant à chaque fois une séparation des entreprises privées et publiques.

a) L'Etat

Relation avec les entreprises publiques

L'Etat est actionnaire majoritaire à 80%, s'il n'est pas exclusif dans l'ensemble des entreprises du secteur agroalimentaire public. Dans la wilaya de Bejaia, l'Etat est actionnaire exclusif dans deux entreprises agroalimentaires. Dans le reste, il détient 80% des actions. Il intervient sous deux fonctions :

- ❑ il est d'abord actionnaire à travers le CNPE et les SGP, il engage son capital sous différentes formes, dotations financières, accès à l'épargne publique ou sous forme de crédit ou de subventions.
- ❑ il est aussi le principal acteur qui détient l'autorité suprême assurant la régulation de l'économie en captant les revenus liés à l'imposition pour les redistributions. Les taxes et les impôts constituent des créances résiduelles.

A travers ces deux interventions, l'Etat algérien est un acteur principal dans la vie de ces entreprises. En effet, le gouvernement, par le CNPE, est l'organe de contrôle le plus important. C'est aussi lui qui dicte les stratégies et les décisions les plus importantes, notamment la privatisation de l'entreprise.

Relation avec les entreprises privées

Naturellement, l'Etat ne détient aucune action dans les entreprises privées. Cependant, il intervient de plusieurs manières dans la vie de ces dernières.

Premièrement, c'est lui qui fixe les règles du jeu concernant plusieurs éléments affectant le fonctionnement des entreprises, notamment le cadre institutionnel dans lequel ces entreprises exercent leurs activités. Le non respect des lois et réglementations émises par l'Etat dans les entreprises privées génère souvent des conflits et des poursuites en justice des chefs d'entreprises.

En effet, dans notre enquête, nous avons pu relevé à l'aide des entretiens effectués auprès des cadres dirigeants des entreprises agroalimentaires de nombreux problèmes qui se posent aux entreprises privées en terme de l'application ou de conformité avec les lois et réglementations émises à leur égard. A titre d'exemple, nous pouvons citer les problèmes liés à la fiscalité. En fait, dans toutes les entreprises privées, des pratiques laissant présager de la fraude ou de l'évasion fiscale, sont très facilement reconnues par la majorité des répondants à nos questions. Les pratiques les plus citées sont la non facturation des ventes aux clients, la perception des pots de vin, etc.

A en croire un cadre dirigeant d'une entreprise privée exerçant dans le secteur laitier, nous pouvons affirmer que sans fuir le fisc, aucune entreprise ne dégagera des bénéfices. Il a déclaré, sous ces mêmes termes que « *si le système fiscal algérien est vigoureux, aucune entreprise n'aurait fait des bénéfices* »

En plus de ce premier élément, notre enquête nous révèle que ces entreprises font face à un autre genre de contraintes qui correspond essentiellement aux contraintes bureaucratiques (délais de traitement trop long, difficultés d'accès aux ressources,)

Ces problèmes témoignent très clairement à la fois de la mauvaise qualité des institutions et de la mauvaise gouvernance administrative sans lesquelles une bonne gouvernance d'entreprise ne serait possible. Nous reviendrons en détail sur ce point, ultérieurement.

b) Les salariés

Relation avec les entreprises publiques

La privatisation partielle de certaines entreprises publiques a permis l'instauration d'une frange de salariés-actionnaires. La question qui se pose est : est-ce que ces salariés-actionnaires ont véritablement leur rôle à jouer dans le contrôle du pouvoir au sein de l'entreprise ?

En outre, les salariés sont des stakeholders actifs et de poids, dans le sens où leur capital humain est loué contre des rémunérations intéressantes à leur travail, des conditions de travail descentes et confortables ainsi que des protections réglementaires fortes en leur faveur.

L'enquête menée nous montre que dans les EPE où les salariés sont actionnaires, ils sont effectivement représentés dans le conseil d'administration de l'entreprise. Mais comme nous l'avons vu ci-dessus, ce même conseil est soumis à plusieurs contrôles et à une multitude de niveaux de gouvernance.

Concernant la prise en compte de leur capital humain, les salariés des EPE sont représentés d'une manière absolue par le syndicat de l'UGTA (Union Générale des Travailleurs Algériens).

Relation avec les entreprises privées

Dans les entreprises privées, les salariés ne détiennent pas d'actions. Cela dit, la seule relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise correspond à la relation d'agence qui existe entre eux et le chef d'entreprise, puisqu'ils ne sont là qu'à louer leur capital humain. Cette relation est d'ailleurs en faveur de l'employeur du fait que ces salariés ne sont représentés par aucune association ni syndicat. A la question posée sur l'organisation de ses employés, l'entreprise répond toujours non. Cela veut dire que leurs intérêts ne convergent pas tout à fait avec ceux de l'entreprise. Prenant l'exemple des formations et des promotions dans leurs postes. Elles sont généralement destinées aux salariés qui ont un lien de famille avec le patron. Cela peut s'expliquer par l'environnement immédiat de l'entreprise caractérisé par un chômage très fort qui fait que les droits des salariés sont souvent bafoués dans les entreprises privées.

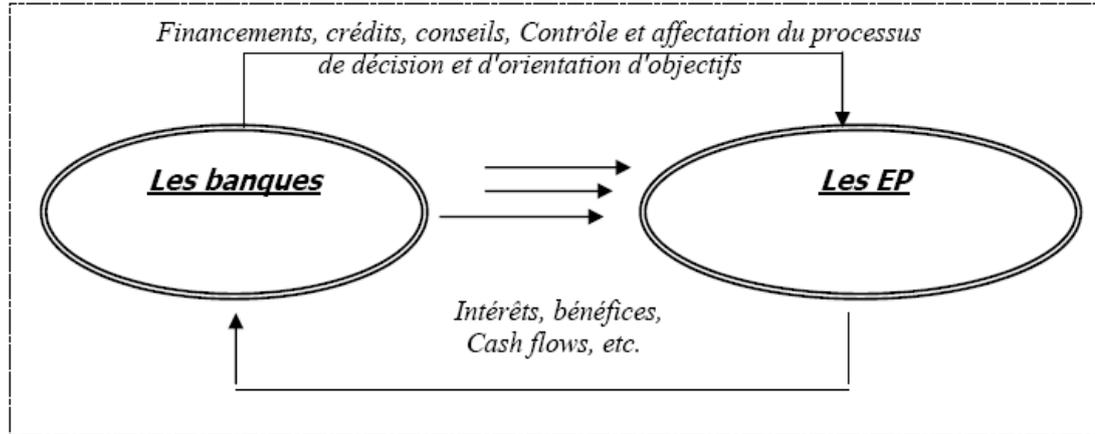
c) Les banques

Relation avec les entreprises publiques

Outre la banque centrale, le secteur bancaire algérien est constitué de cinq banques publiques issues de la nationalisation des banques françaises en 1986, d'une banque d'investissement et d'une caisse d'épargne. Dès 1989, les statuts des banques sont changés vers des SPA soumises aux règles du code de commerce juste avant la promulgation de la loi 90.10 sur la monnaie et le crédit en 1990. Actuellement, des réformes bancaires sont engagées, le secteur bancaire est ouvert aux banques privées et étrangères. Ce secteur évolue, mais d'une manière assez lente. Il reste cependant, dans sa majorité, sous l'emprise de l'Etat.

Les banques et les entreprises publiques sont liées très fortement par une relation d'agence qui se résume de la manière suivante :

Figure N° 7 : Relation d'agence entre les banques et les entreprises publiques



Les banques peuvent devenir des actionnaires dans les EPE et doivent s'impliquer dans leur système de gestion pour défendre leurs intérêts. Cela les incite à pousser les entreprises à devenir plus attractives et performantes. Chose que notre enquête dément. Effectivement, toutes les entreprises publiques qui ont fait l'objet de notre investigation, sont sous performantes. Leurs capacités de productions ne sont jamais utilisées à plus de 50% ; Aucune entreprise ne déclare avoir de futurs projets d'investissement ; leur capacité d'autofinancement est très faible, etc.

En outre, les réponses données aux deux questions posées sur l'accès au crédit bancaire et aux ressources en devises, montrent que les entreprises publiques sont satisfaites de leur relation avec les banques.

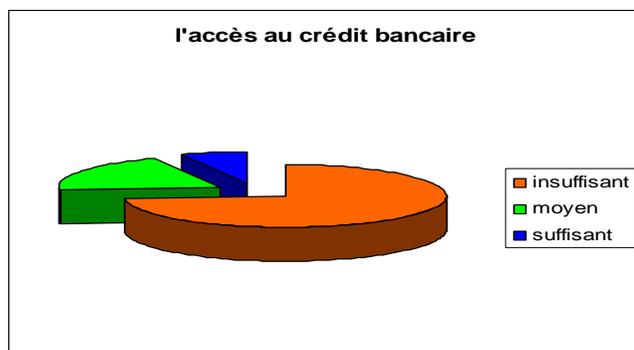
Relation avec les entreprises privées

La relation entreprise privée/banque est aussi une relation d'agence. Mais à la différence des entreprises publiques, les banques dans ce cas ne détiennent pas des actions dans les entreprises privées, car ces dernières sont toutes des entreprises familiales de petite taille avec un capital fermé.

Contrairement aux entreprises publiques, l'accès au crédit bancaire n'est pas toujours facile pour les entreprises privées. La plupart de ces entreprises (75%) affirment que l'accès au crédit bancaire et aux ressources en devise est difficile et pas satisfaisant. Les raisons avancées sont :

- un système bureaucratique trop lourd ;
- des délais de réponse trop longs
- difficultés de payer les royalties (dans des cas où l'entreprise ont un accord de partenariat avec une entreprise étrangère) ;

Figure N° 8



Source : établi par l'auteur

d] Les clients et les fournisseurs

Relation avec les entreprises publiques

Ce n'est pas spécifique au secteur agroalimentaire, mais c'est un domaine où ça apparaît très clair que les fournisseurs des entreprises algériennes sont souvent des acteurs étrangers. En effet, les matières premières et les équipements dont ont besoin ces entreprises sont, dans leur plus grande partie, importés.

En espérant la reconduction des contrats, les entreprises publiques sont tenues par la réglementation de favoriser certains fournisseurs.

Les entreprises publiques agroalimentaires favorisent les autres entreprises publiques, en ce qui concerne les ventes et les approvisionnements locaux. Cela se fait généralement au détriment des entreprises privées qui pourraient offrir des meilleures prestations de services.

Les relations avec les clients sont parfois rompues, quand ces derniers ne respectent plus les conditions inscrites dans les contrats. Ainsi, dans notre enquête, une seule entreprise avait affirmé qu'elle a annulé un contrat avec un seul client. Tous les clients de ces entreprises publiques sont des acteurs du secteur public. La raison avancée est que les acteurs privés ne travaillent pas dans une totale légalité. Cela dit, les clients du secteur privé poussent souvent leurs fournisseurs à travailler sans facturation par exemple et à utiliser des méthodes et pratiques leur permettant d'éviter les transactions formelles.

Relation avec les entreprises privées

Au niveau des entreprises privées, les fournisseurs sont également des acteurs étrangers. De ce fait, la relation entreprise / fournisseurs est généralement une relation de bonne entente. Les entreprises privées reconnaissent qu'avec les fournisseurs étrangers la relation n'est pas financière. Aucun crédit commercial n'est octroyé par les fournisseurs pour ces entreprises. De plus, les délais de règlement sont toujours courts, paradoxalement aux délais accordés du côté de ces entreprises aux clients qui, dans leur grande majorité, sont des acteurs locaux. Cette différence de traitement est à la base d'un problème reconnu par toutes les petites firmes qui consiste en un déséquilibre en matière de trésorerie.

La relation qu'entretient l'entreprise agroalimentaire privée dans la wilaya de Bejaia avec ses clients qui sont les dépositaires de produits agroalimentaires, est d'abord une relation financière. Des crédits sont offerts pour la quasi-totalité des clients. Ces crédits correspondent à ce qu'on appelle dans ces entreprises le dispositif « quota par quota ». Comme l'explique ce dirigeant d'une moyenne entreprise : *« quand un client achète pour la première fois, il ne règle rien ;... On lui offre un premier quota de marchandises et lorsqu'il revient pour la deuxième fois, il règle son premier achat et il prend un deuxième quota et ainsi de suite »* C'est un arrangement trouvé par les entreprises et leurs distributeurs pour remédier au manque de liquidités de ces derniers. Une phrase revient à chaque fois dans les entretiens avec les dirigeants : *« on est obligé de fonctionner comme ça, car toutes les autres entreprises font pareil »* d'ailleurs, cette expression revient aussi dans un autre contexte, celui des pratiques de la non facturation des ventes.

La relation avec les clients est ensuite une relation qui va permettre à l'entreprise de positionner son produit sur le marché. Les clients par leurs achats émettent un signal sur la qualité du produit commercialisé.

F. Problèmes globaux de la gouvernance d'entreprise

Dans ce qui suit, nous tentons de répondre à cette question :

Est-ce que les changements institutionnels touchant aux entreprises agroalimentaires relevant de la gouvernance nationale, permettent une bonne gouvernance d'entreprise ?

Tenter de répondre à une telle question, ce serait analyser l'impact de la qualité des institutions nationales sur la gouvernance des entreprises. Il s'agit dans notre cas de traiter des questions touchant à la corruption, les pratiques informelles et le non respect des droits par les entreprises.

Il convient dès lors de préciser ce que l'on veut appeler l'environnement institutionnel. Nous appelons environnement institutionnel l'ensemble du dispositif légal, judiciaire, politique et culturel qui encadre, stimule et autorise les actions globales ou individuelles. Cet environnement fournit ainsi un arrière-plan qui influence la forme prise par les actions économiques et plus largement individuelles. Selon North (1990) l'environnement institutionnel ne se résume pas aux simples règles d'un jeu économique qui guident les actions individuelles. Il souligne la diversité des institutions (formelles et informelles) et livre une analyse de la façon dont les institutions influencent le développement économique. Il considère les institutions comme des règles du jeu et les organisations comme des joueurs. Insérées dans un environnement institutionnel, les entreprises se voient offrir deux possibilités majeurs : se plier ou le contourner. En prenant l'environnement institutionnel comme contrainte, les firmes peuvent rechercher leur efficacité en prenant les meilleures décisions possibles pour leur rentabilité au sein de cet environnement qui fixe les règles du jeu. Les choix des entreprises vont être donc orientés par les institutions en place. En second lieu, les firmes peuvent à leur tour influencer les règles et ainsi, agir pour faire évoluer les contraintes. Par conséquent, les changements institutionnels qu'elles provoquent peuvent être recherchés ou simplement être un effet secondaire de leur activité.

La qualité des institutions joue un rôle important dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises. En effet, les entreprises réagissent aux mesures d'encouragement, coûts et contraintes que l'on peut résumer sous le vocable environnement institutionnel ou plus étroitement le climat de l'investissement. Les actions du gouvernement lors de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, comme dans le cas de l'Algérie, influencent l'environnement institutionnel.

Comme nous l'avons déjà signalé à maintes reprises, l'Algérie est engagée dans un processus de transformation très laborieux dans lequel la gouvernance d'entreprise joue un rôle déterminant. Cette transformation suppose de profonds changements tant dans la sphère économique que politique de la gouvernance nationale. Ces changements profonds correspondent à la mise en application de nombreuses réformes économiques qui s'inspirent du consensus de Washington, devraient normalement s'accompagner de l'amélioration du cadre institutionnel. Cependant, de nombreuses études montrent que ces réformes économiques n'ont pas eu l'effet d'entraînement attendu sur le cadre institutionnel.

Nous avons vu au chapitre 2 que la gouvernance nationale en Algérie est loin d'être bonne. Les indicateurs composites de la gouvernance développés par la Banque Mondiale la placent dans le dernier quart du classement (parmi 175 pays) en matière de lourdeur des réglementations, d'efficacité du gouvernement et de l'Etat de Droit. Concernant la corruption, l'Algérie est située dans le dernier tiers des pays étudiés. En effet, l'Algérie est perçue via ces indicateurs comme un pays politiquement instable et dominé par la corruption.

Une bonne gouvernance nationale ne conduit pas nécessairement à de bonnes politiques économiques et par là à l'instauration d'un bon climat des affaires. Par conséquent, une mauvaise gouvernance politique et économique d'un pays constitue forcément une entrave à l'établissement d'un cadre institutionnel de qualité permettant aux entreprises d'avoir une meilleure gouvernance.

Les données recueillies dans notre enquête nous permettent de réaliser ce tableau :

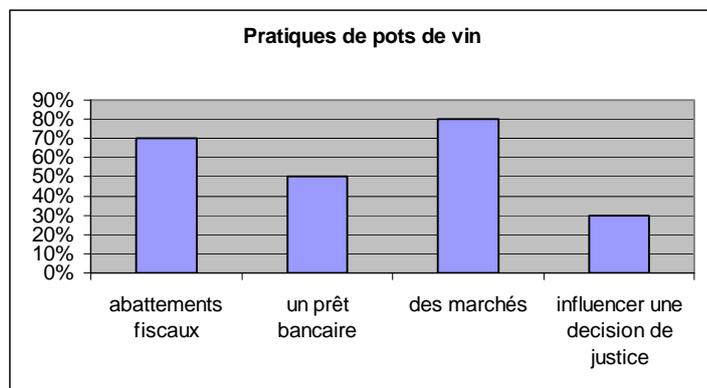
Tableau N°18 caractéristiques de l'environnement institutionnel des entreprises étudiées

Nom de la firme	le système fiscal	Le poids de l'activité informelle	Pratique de pot-de-vin
Les moulins de la Soummam	favorable		reconnue
Tchin-Lait (CANDIA)	compliqué	Plus de 50%	reconnue
Laiterie GUELDAMANE	compliqué, peu transparent	de 0 à 25%	reconnue
CK Fleisch	compliqué	de 0 à 25%	reconnue
ALMAG	compliqué, peu transparent	de 0 à 25%	reconnue
Ramdy	peu transparent	de 25 à 50%	reconnue
Laiterie la Vallée	peu transparent	de 25 à 50%	reconnue
Email du grain d'or	peu transparent	de 25 à 50%	reconnue
Danone Djurdjura Algérie	peu transparent	de 25 à 50%	reconnue
Cevital	favorable	Plus de 50%	reconnue
Laiterie AMIZOUR	compliqué, peu transparent	Plus de 50%	reconnue
Société des corps gras de Bejaia	compliqué, peu transparent	de 25 à 50%	reconnue
COJEK El-Kseur	compliqué	de 25 à 50%	reconnue
UAB/GAC El-Kseur	compliqué, peu transparent	de 25 à 50%	reconnue
ETS A Sfassen Moulex El-Kseur	Compliqué, peu transparent	Plus de 50%	reconnue

Source : établi à partir de l'enquête de terrain

L'enquête que nous avons menée confirme justement l'existence d'un cadre institutionnel de mauvaise qualité. Effectivement, toutes les entreprises publiques et privées affirment avoir recours à la corruption pour des abattements fiscaux (70%), un prêt bancaire (50%), avoir des marchés (80%) et pour influencer une décision de justice (30%).

Figure N° 9



Source : établi par l'auteur

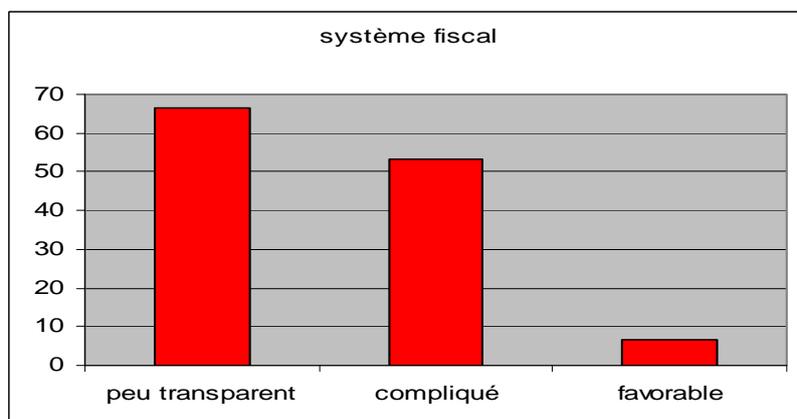
L'existence de la corruption est souvent la manifestation d'un manque de respect tant de la firme (corrupteur) que du fonctionnaire ou de l' élu (corrompu) pour les règles qui gouvernent leur relation. Ces pots de vin payés pour contourner les règles du jeu constituent d'importants coûts de transactions pour l'entreprise. Pour les réduire, le chef d'entreprise chercherait, selon le chef de service comptabilité d'une entreprise privée, toujours à recruter les personnes qui ont des liens avec un quelconque agent pouvant lui rendre service. Ce même agent a déclaré que l'entreprise pour qui il travaille ne paye jamais la totalité de ses impôts. Il dit : « *Quand on donne 300 000 DA pour un agent du fisc, comment voulez-vous que l'entreprise paye ses impôts... il traite le dossier par téléphone, même pas par courrier comme dit la réglementation* ».

Insérées dans un environnement institutionnel comme celui-ci, les entreprises agroalimentaires algériennes sont forcées de procéder à des pratiques suspicieuses et à essayer de ne pas respecter les réglementations tant que des carences institutionnelles caractérisent leur environnement. Pour ne citer que

quelques-unes de ces carences, il y a les contrôles des produits sur les marchés, un code d'impôt inefficace et inéquitable et un appareil judiciaire dépendant.

Les données de l'enquête nous révèlent qu'il n'existe aucun contrôle de produits alimentaires sur le marché. D'ailleurs, la question posée se rapportant à ce sujet suscite souvent des réactions comme celle-ci « *il n'y a rien, c'est un laisser-aller total !* ». Le système fiscal algérien est perçu par les entreprises comme étant peu transparent (66%), compliqué (53%) et favorable (moins de 10%).

Figure N°10



Source : établi par l'auteur

Cette perception fait naître un mécontentement des entreprises qui est alimenté à son tour par une corruption omniprésente et par un appareil judiciaire inopérant. Ceci nous amène à revenir sur la déclaration de ce cadre dirigeant sur la vigueur du système fiscal algérien.

Il apparaît aussi dans les données de l'enquête, une relative inefficacité de la privatisation et de la libéralisation, qui a décrédibilisé les réformes économiques entreprises. Apparaissent également des lourdeurs bureaucratiques pesantes qui sont ressenties comme des obstacles à l'exercice des activités formelles des entreprises.

La faiblesse de ces institutions empêche le développement du secteur formel. Des réglementations complexes et inadaptées combinées aux lenteurs des procédures administratives ont contribué à l'émergence d'un important secteur informel. Ainsi, les informations recueillies sur le terrain témoignent du poids de l'activité informelle dans le secteur agroalimentaire. L'estimation de cette activité informelle par les entreprises affirme que plus de 50% des entreprises pensent que le poids de l'informel dans le domaine agroalimentaire est entre 25 et 50%. Plus de 25 % pensent que ce poids dépasse la barre des 50% dans ce secteur d'activité.

Figure N°11



Source : établi par l'auteur

Les caractéristiques de l'environnement institutionnel développées ci-dessus illustrent la façon dont les dirigeants des entreprises agroalimentaires procèdent dans la gestion de ces dernières. En définitive, la gouvernance de ces entreprises se trouve affectée par cet environnement peu favorable. Ce qui nous permet d'aboutir au résultat suivant :

Les réformes économiques suivies en Algérie ont instauré un environnement institutionnel peu favorable à l'amélioration des standards de gouvernance d'entreprise.

Conclusion

L'étude des effets de la libéralisation sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires en Algérie a supposé la recherche d'une démarche méthodologique spécifique et d'un cadre théorique approprié. Les théories de la gouvernance d'entreprise proposées dans les développements scientifiques des pays développés se sont avérées inadaptées et ne rendent compte que partiellement de la réalité des entreprises dans les pays en développement. En effet, les réformes économiques entreprises en Algérie, dans le cadre de son ouverture à l'économie de marché qui se traduisent par l'application du plan d'ajustement structurel au courant des années 1990, de la volonté d'adhérer à l'OMC et de la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, se sont accompagnées de plusieurs changements institutionnels. Notamment, la création de nouvelles institutions qui constituent le dispositif institutionnel formel dans lequel évoluent les entreprises. Ces changements du cadre institutionnel sont permanents et induisent par la même d'autres évolutions au niveau du dispositif informel.

L'apport de cette étude se matérialise à travers le fait qu'elle a essayé d'expliquer les conséquences de la libéralisation économique, sur les pratiques de la gouvernance d'entreprises agroalimentaires en Algérie. La confrontation entre les théories de la gouvernance d'entreprises et la libéralisation dans le contexte algérien relève plusieurs suggestions profondes touchant à la problématique de la performance et de l'existence même des entreprises agro-alimentaires du secteur public en parfaite régression et du secteur privé naissant. L'ouverture économique en Algérie a eu des impacts très explicites sur tout le paysage politique, culturel, social et surtout économique du pays modifiant toute l'architecture organisationnelle et institutionnelle.

Après avoir posé le cadre théorique de l'étude, dans lequel sont présentés les différentes approches de la gouvernance d'entreprises, certains aspects importants s'y attachant, mais aussi les interactions de la gouvernance d'entreprises avec d'autres niveaux de la gouvernance. La gouvernance d'entreprises se trouve en effet en interaction avec d'autres échelles de la gouvernance, notamment la gouvernance nationale et la gouvernance mondiale ; il a fallu présenter et analyser le processus de libéralisation en Algérie ainsi que les changements institutionnels qui s'y attachent.

La démarche méthodologique retenue est celle de l'investigation sur terrain. Elle consiste à réaliser des entretiens auprès de cadres dirigeants de 15 entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia. L'échantillon choisi regroupe 10 entreprises privées et 5 entreprises publiques. La difficulté de rassembler des informations est inhérente à la nature même du sujet. Il a fallu adapter la manière de procéder du fait de l'hétérogénéité des entreprises.

Grâce au cadre théorique, aux enquêtes menées auprès des entreprises agroalimentaires et à l'analyse de l'information recueillie, nous avons pu dégager des résultats qui témoignent des spécificités du cas algériens quant à son système de gouvernance d'entreprise.

Nous avons d'abord retenu un constat très explicite qui est celui de la coexistence des deux secteurs juridiques dans la branche de l'agroalimentaire : un secteur public en parfaite régression, compensé par un secteur privé émergent.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur la question de l'appréciation des mesures de la libéralisation par les deux secteurs juridiques. En général, dans les entreprises publiques la libéralisation est perçue comme une nouvelle réalité qui défavorise leur fonctionnement et limite leur activité du fait de plusieurs éléments, notamment une concurrence déloyale induite par l'ouverture du commerce extérieur. Dans les entreprises privées, l'appréciation de ces mesures en est exactement le contraire. Ces entreprises voient dans l'ouverture de l'économie algérienne un véritable avantage, qui consiste, par exemple, en un gain sur les coûts de matières premières importées, du fait de la suppression des droits de douanes.

En outre, nous avons étudié la structure de la propriété des entreprises agroalimentaires. La question qui s'imposait est comment la libéralisation de l'économie algérienne a reconfiguré la structure de la propriété des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia et par conséquent, quelles sont ses retombées sur le partage et le contrôle du pouvoir au sein de ces mêmes entreprises ? En réponse à cette question, nous avons noté l'émergence et l'accroissement de la propriété privée d'un côté et l'effacement relatif de la propriété publique de l'autre, comme un impact de la libéralisation ou, d'une manière générale, de l'application des réformes économiques en Algérie sur la structure de la propriété des entreprises. Ce basculement de la propriété publique à la propriété privée est un élément d'autant plus attendu, puisque il correspond à l'un des objectifs des plus importants de l'application du PAS. La redéfinition des droits de propriété en Algérie passe par la privatisation des entreprises. Cette privatisation est définie par Andreff (1993) selon une optique macroéconomique qui caractérise l'accroissement du secteur privé dans l'économie et selon une optique microéconomique qui passe du transfert du secteur public au secteur privé. Les données de notre enquête ont parfaitement illustré l'optique macroéconomique de la privatisation dans le domaine agroalimentaire, alors qu'elles n'ont pas laissé voir de transferts totaux des droits de propriété du secteur public au secteur privé, concernant l'optique microéconomique. La libéralisation a totalement changé la configuration du capital des entreprises. Au niveau du secteur public, elle a permis l'ouverture du capital de certaines entreprises. L'Etat n'est plus le seul actionnaire. En revanche, dans les entreprises privées, cette ouverture économique a favorisé l'expansion des entreprises familiales dont le capital est entièrement partagé entre les membres de la famille.

De plus, nous avons traité de la structure du pouvoir au sein des entreprises agroalimentaires. Nous avons distingué deux types différents de la structure du pouvoir. Dans les entreprises publiques, nous avons pu observer qu'il y a une multitude de centres de décision et une multiplicité de niveaux de gouvernance, qui se succèdent pour former la hiérarchie qui régit les différents groupes et filiales tout en ayant l'Etat comme le principal détenteur du pouvoir. Dans les entreprises privées, la gouvernance est soumise à un modèle familial. Le propriétaire unique ou principal, entouré de personnes recrutées dans le giron familiale, assure lui-même la gestion et concentre entre ces mains, la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, les responsabilités et les prérogatives de l'entreprise.

Nous nous sommes aussi intéressés à la gouvernance partenariale au sens de Charreaux. La question traitée était la relation qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes, à savoir l'Etat, les salariés, les banques, les clients et les fournisseurs. Là aussi, nous avons observé des différences entre les deux secteurs juridiques. En effet, l'Etat est un actionnaire majoritaire dans les entreprises publiques, ce qui lui confère le rôle d'une autorité suprême sur ces entreprises. Or, avec les entreprises privées, l'Etat est sensé fixer et faire respecter les réglementations et lois de fonctionnements de ces entreprises. Nous avons observé que l'application de ces règles n'est pas toujours facile, ce qui génère souvent des conflits et des poursuites en justice des chefs d'entreprises. Mais le résultat le plus frappant est qu'en Algérie le contrôle et l'élimination des pratiques douteuses de certaines entreprises s'avèrent inexistantes. Les relations avec les salariés dans les EPE ne sont qu'une conséquence de la gestion des effectifs répondant à une volonté politique. Dans le secteur privé, les salariés ne sont représentés en aucun cas et en général sont des membres d'une seule famille, ce qui facilite leur contrôle. La relation des banques avec les EPE est une relation d'agence du fait que certaines banques financent et accordent des crédits à ces EPE. Cependant, les firmes privées dénoncent un système bureaucratique lourd et insatisfaisant quant à leurs relations avec les banques. Les relations des entreprises agroalimentaires, quelles soient publiques ou privées, sont aux normes du fait que ce sont souvent des acteurs étrangers. Les interactions avec les clients sont parfois rompues quand ils ne respectent plus les conditions inscrites dans leur contrat, concernant les EPE. Alors que les clients imposent leurs règles aux entreprises privées, les intégrant ainsi dans des pratiques informelles.

Enfin, nous avons exploré l'interaction entre la gouvernance des entreprises agroalimentaires avec la gouvernance nationale. Ce qui nous a poussé à chercher des réponses à la question : est-ce que les changements institutionnels touchant aux entreprises agroalimentaires, relevant de la gouvernance nationale, permettent une bonne gouvernance d'entreprise ? Cette thèse montre bien que la qualité institutionnelle dans laquelle évoluent les entreprises en Algérie est très mauvaise. Cette dernière se

caractérise par l'existence de la corruption. Des pratiques de pots de vins sont reconnues par la plupart des entreprises, ce qui constitue d'importants coûts de transaction aux entreprises. Et de la même façon, ces entreprises contribuent à perdurer dans un environnement institutionnel de mauvaise qualité en cherchant à fuir le fisc, à favoriser tel ou tel collaborateur en dépit d'un autre, ce qui crée des conflits et coûte en retour à l'entreprise et à favoriser un climat où l'informel est une règle du jeu incontournable. De cette manière, les entreprises agroalimentaires maintiennent la qualité de leur gouvernance à des niveaux très bas.

Au terme de ce travail, nous pouvons donc conclure en disant que les résultats obtenus nous permettent de confirmer nos deux hypothèses. Effectivement, nous pouvons lire dans les résultats que la libéralisation et l'ouverture économique en Algérie ont modifié la structure de la propriété et donc du pouvoir dans les entreprises agroalimentaires ; la Gouvernance des entreprises agroalimentaires publiques est une gouvernance à niveaux multiples où l'Etat demeure l'acteur principal dans la prise de décision. Chaque niveau sert les intérêts du niveau qui le mandate ; dans les entreprises privées, le pouvoir est concentré entre les mains des dirigeants qui se partagent le capital, qui sont généralement des membres d'une même famille. Et enfin, les réformes économiques suivies en Algérie ont instauré un environnement institutionnel peu favorable à l'amélioration des standards de gouvernance d'entreprise.

Il est évident que le système de gouvernance des entreprises en Algérie passe par une période de transition qui lui permettra ensuite d'acquérir les traits indispensables pour une meilleure qualité. Pour pallier les conséquences de cette période de transition caractérisé par un chamboulement constant du cadre organisationnel et institutionnel, qui peuvent devenir pesantes sur la gouvernance et la performance des entreprises, nous mettons l'accent sur les points suivants :

- ❑ apporter plus d'incitations aux entreprises afin qu'elles agissent mieux dans le but de maximiser leur valeur en recrutant des personnes compétentes et ayant des talents et non pas des personnes insérées dans un réseau pouvant se débrouiller de manières douteuses et peu légales, ce qui au final coûtera plus à l'entreprise ;
- ❑ l'Etat doit permettre réellement aux salariés du secteur privé de s'organiser en associations ou en créant des syndicats afin de défendre leurs intérêts ;
- ❑ développer et renforcer une confiance mutuelle entre l'entreprise et ses parties prenantes, notamment avec les clients ; à leur niveau les réglementations sont en général, le moins respectées ;
- ❑ l'Etat algérien doit trouver un moyen de faire respecter les règles du jeu des entreprises et les faire appliquer. Par la même, il doit lutter contre le développement du secteur de l'informel.
- ❑ les banques doivent jouer leurs rôles en accordant plus facilement des crédits aux entreprises et en leur facilitant l'accès aux ressources en devises afin de ne pas créer de pertes de valeur pour ces entreprises.

De cette manière, l'Algérie va devoir améliorer la qualité de son environnement institutionnel qui va permettre aux entreprises de développer de meilleures pratiques de leur gouvernance. Cependant, comment les entreprises peuvent d'elles-mêmes améliorer leur gouvernance, si l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent ne leur permet pas ?

Bibliographie

1. **Abedou A., Bouyakoub A., Lallement M. et al. (dir.). (2006).** *De la gouvernance des PME-PMI. Regards croisés France-Algérie.* Paris : l'Harmattan. 340 p.
2. **Adli Z. (2002).** Le processus des réformes économiques en Algérie. Impact sur les performances économiques des entreprises publiques de transformation de la filière « blés » : cas de l'ERAD d'Alger (1983-2000). Thèse de doctorat d'Etat en sciences économiques, Université d'Alger, faculté des sciences économiques et de gestion.
3. **Alchian A., Demsetz H. (1972).** Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, December, vol. 62, n. 5, p. 777-795.
4. **Allaya M., Labonne M., Papayannakis M. (1988).** *Les échanges agro-alimentaires méditerranéens : enjeu mondial.* Montpellier : CIHEAM-IAM. 307 p. (Options méditerranéennes).
5. **Andreff W. (1999).** Privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition : une évaluation des modalités et des résultats du processus conduit depuis dix ans. *Economie internationale*, n° 77, p. 97-130.
6. **Angers M. (1997).** *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines.* Anjou (Québec) : CEC. 381 p.
7. **Arif S. (1991).** *Industrie agro-alimentaire et dépendance envers les approvisionnements extérieurs.* Alger : OPU.
8. **Ayadi N. (2003).** *Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agro-alimentaires en Algérie.* Thèse de doctorat : Université de Montpellier 1. 298 p.
9. **Badillo D. (1980).** *Stratégies agro-alimentaires pour l'Algérie : prospective 2000.* Aix-en-Provence : Edisud. 348 p. (Maghreb contemporain).
10. **Bagnasco A., Sabel C.F. (dir.). (1994).** *PME et développement économique en Europe.* Paris : La découverte. 203 p.
11. **Bagnasco A., Le Galès P. (dir.). (1997).** *Villes en Europe.* Paris : La Découverte. 280 p.
12. **Bancel F. (1997).** *La gouvernance des entreprises.* Paris : Economica. 111 p.
13. **Baudry B. (2003).** *La théorie de la firme.* Paris : la Découverte. 116 p.
14. **Benbitour A. (1998).** *L'Algérie au troisième millénaire : défis et potentialités.* Alger : Marinoor.
15. **Bencharif A., Kaci M. (1999).** *Introduction au management agro-industriel dans les économies en transition : cas du Maghreb.* Montpellier : CIHEAM-IAM. 249 p.
16. **Benissad H. (1991).** *La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel.* Alger : OPU.
17. **Benissad H. (1994).** *Algérie : restructuration et réformes économiques (1979-1993).* Alger : OPU.

18. **Benissad H. (1999).** *L'ajustement structurel : l'expérience du Maghreb*. Alger : OPU.
19. **Blair M. (1995).** *Ownership and control: Rethinking corporate governance of the Twenty-First century*. Washington, D.C.: Brookings Institution
20. **Boukella M. (1998).** Restructuration industrielle et développement : le cas des industries agro-alimentaires en Algérie. *Cahiers du CREAD*, n. 45, p. 51-72.
21. **Boukella M., Bouaita A. (2002).** Les évolutions récentes dans le secteur des IAA en Algérie entre dynamisme et pesanteurs. *Cahiers du CREAD*, n. 61, p. 5-30.
22. **Boukella M., Benabdallah Y. (2003).** *Entre régionalisation et mondialisation*. Alger : CREAD. 324 p.
23. **Bouzidi A. (1999).** *Les années 90 de l'économie algérienne*. Alger : ENAG.
24. **Brabez F., Bedrani S. (2002).** Les stratégies des acteurs algériens du système agroalimentaire face à l'intégration euro méditerranéennes. *Cahiers du CREAD*, n. 61, p. 31-48.
25. **Calame P., Talmant A. (1997).** *L'Etat au coeur : le meccano de la gouvernance*. Paris : Desclée de Brouwer. 211 p.
26. **Canet R. (2004).** *Qu'est-ce que la gouvernance ?* Conférence prononcée dans le cadre du séminaire « Les nouveaux modes de gouvernance et la place de la société civile », organisé par le Service aux collectivités de l'UQAM, Montréal, Écomusée du fier monde, 16 mars 2004. [consulté en mai 2010]. http://www.institutidrp.org/contributionsidrp/canet_gouvernance%20mars%202004.pdf
27. **Charreaux G. (1997).** L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n. spécial 115 : public-privé, p. 38-45.
28. **Charreaux G. (2002).** Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance. Université de Bourgogne. (Working papers du FARGO, n° 020701).
29. **Charreaux G. (2004).** *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Université de Bourgogne. 58 p. (Working papers du FARGO, n° 1040101).
30. **Charreaux G., Wirtz P. (2006).** *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Paris : Economica. 396 p.
31. **Coase R.H. (1987).** La nature de la firme. *Revue française d'Economie*, vol. 2, n. 1, p. 133-163.
32. **Commission des Communautés Européennes (2003).** *Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen et Comité Économique et Social Européen : gouvernance et développement*. COM/2003/0615 final. 39 p. [consulté en mai 2010]. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0615:FIN:FR:PDF>
33. **Coriat B., Weinstein D. (1995).** *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Livre de poche. 222 p.

34. **Couderc J., Stephany E. (2004).** *Innovation et gouvernance d'entreprise dans les PME : une étude exploratoire dans le secteur de l'agro-alimentaire.* ENSAM. 23 p. Document réalisé dans le cadre de l'UMR MOISA.
35. **Dahmani A. (1999).** *L'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes (1980- 1997).* Paris : l'Harmattan.
36. **Decaluwé B., Cockburn J., Vézina S. (1996).** Étude sur le système d'incitation et de protection effective de la production en Algérie: Étude globale. Rapport préliminaire. Préparé pour la banque mondiale. Disponible auprès des auteurs.
37. **Donaldson T., Preston L.E. (1995).** The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, p. 71.
38. **Ebondon Wa Mandzila E. (2005).** *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne.* Paris : L'Harmattan. 350 p.
39. **Gomez P.Y. (1996).** *La république des actionnaires.* Paris : Syros.
40. **Graz J.C. (2004).** *La gouvernance de la mondialisation.* Paris : La Découverte.
41. **Guilbert J., Jumel G. (1997).** *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales.* Paris : Colin/Masson.
42. **Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2003).** *Governance matters III : governance indicators for 1996-2002.* 116 p. (World Bank policy research working paper, n. 3106). [Consulté en mai 2010]. <http://ssrn.com/abstract=405841>.
43. **Koenig G. (1998).** *Les théories de la firme.* 2^{ème} éd. Paris : Economica. 112 p.
44. **La Chapelle G., Paquin S. (2004).** *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies sub-étatiques.* Laval (Canada) : es Presses de l'Université.
45. **Lamy P. (2002).** Après Doha, les chemin de la gouvernance mondiale. *En temps réel : les cahiers*, n. 1, 22 p. [consulté en mai 2010]. <http://en.temps.reel.free.fr/Cahier1.pdf>
46. **Lascoumes P., Le Galès P. (dir.) (2004).** *Gouverner par les instruments.* Paris : Presses de Science Po. 369 p.
47. **Lavallée E. (2005).** *Gouvernance et ouverture commerciale.* Thèse de doctorat : Université de Paris Dauphine.
48. **Marcou G., Rangeon F., Thiebault J.L. (1997).** Les relations contractuelles entre collectivités publiques. In Godard F. (dir.). *Le gouvernement des villes. Territoire et pouvoir.* Paris : Descartes & Cie, p. 140.
49. **Mebtoul A. (2002).** *L'Algérie face aux défis de la mondialisation. Tomes 1 et 2.* Alger : OPU.
50. **Meisel N. (2004).** *Culture de gouvernance et de développement.* Paris : OCDE. 143 p.
51. **Mekideche M. (2000).** *L'Algérie entre l'économie de rente et l'économie émergente.* Alger : Dahlab édition. 211 p.
52. **Nguyen V. et al. (1997).** *Corporate governance : une synthèse de la littérature.* Jouy-en-Josas : Chambre de commerce et d'industrie. 72 p. (Cahier de recherche).

53. **North D.C. (1990).** *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. 152 p.
54. **OCDE-DAC. (1993).** *Orientations on participatory development and good governance*. Paris : OCDE. (OCDE/GD(93), 191)
55. **OCDE. (1997).** *Etudes économiques de l'OCDE. 1996-1997, France*. Paris : OCDE. Chap. 4 : Le gouvernement des entreprises dans les sociétés françaises.
56. **OCDE. (2004).** *Principes de gouvernement d'entreprise de L'OCDE*. Paris : OCDE. 74 p.
57. **Paloix C., Kichou L. (2001).** La firme algérienne sous double gouvernance : nationale et mondiale. In Ferfera M.Y., Benguerna M., Isli M.A. (éds). *Mondialisation et modernisation des entreprises : enjeux et trajectoires*. Alger : Casbah.
58. **Parrat F. (2003).** *Le gouvernement d'entreprise*. Paris : Dunod. 128 p. (les Topos)
59. **Perez R. (2003).** *La gouvernance de l'entreprise*. Paris : La Découverte. 128 p. (Repères).
60. **Problèmes économiques (2004)**, [Organisation mondiale du commerce ; Mondialisation], *Problèmes économiques*, 14 janvier, n° 2.839, 32 p.
61. **Rainelli M. (1995).** *La négociation commerciale et financière internationale*. Paris : Economica.
62. **Rezke H. (1993).** Privatization in Algeria. In Ramanadham V.V. (ed.). *Privatization : a global perspective*. London : Routledge.
63. **Rubinstein M. (2002).** Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux. *Revue d'économie industrielle*, 1^{er} trimestre, n. 98, p. 7-28.
64. **UNDP. (1996).** *Decentralised governance programme*. New York : UNDP. Management Development and Governance Division.
65. **Williamson O.E. (1975).** *Market and hierarchies : analysis and antitrust implications*. New York : the Free press.
66. **Williamson O.E. (1985).** *The economic institutions of capitalism*. New York : the Free press.
67. **Williamson O.E. (1994).** *Les institutions de l'économie*. Paris : InterEd. 404 p.
68. **World Bank. (1994).** *Managing development : the governance dimension*. Washington : World Bank.

Sites internet consultés :

Agence nationale pour le développement des investissements (Algérie) : www.andi.dz
 Banque mondiale : gouvernance : www.worldbank.org/wbi/governance
 GIDCA (Algérie). Cabinet Etudes et Conseil. www.gredaal.com/
 OCDE. Centre de développement. Repères : www.oecd.org/dev/reperes
 Office national des statistiques (Algérie) : www.ons.dz
 Organisation mondiale du commerce : Algérie www.wto.org/french/thewto_f/acc_f/a1_algerie_f.htm

Annexes

Annexe N° 01 : Questionnaire d'enquête.

QUESTIONNAIRE N°:.....

I. Informations générales sur L'ENTREPRISE :

A. IDENTITE DE L'ENTREPRISE

1. Localisation (région, zone industrielle ou zone d'activité) :

.....

2. Groupe ou filiale :

- Siège / groupe
 Filiale

3. Secteur juridique :

- Public
 Privé

4. Statut juridique :

- S.N.C
 S.A.R.L
 S.P.A
 E.U.R.L

5. Date de création :

6. Effectif total de l'entreprise :

- De 0 à 09
 De 10 à 49
 De 50 à 99
 De 100 à 199
 200 à 500
 500 et plus

7. Evolution de l'effectif total de l'entreprise sur les 10 dernières années

Année	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Effectif											

B. EVALUATION DE LA PRODUCTION DE L'ENTREPRISE.

8. Quel est le chiffre d'affaires (CA) de votre entreprise ?

- Moins de 20 millions de DA.
 De 20 millions de DA à 100 millions de DA.
 De 100 millions de DA à 200 millions de DA.
 De 200 millions de DA à 500 Millions de DA.
 De 500 millions de DA à 01 milliard de DA.
 De 01 milliard de DA à 02 milliards de DA.
 Plus de 02 milliards de DA.

9. Pourriez-vous nous donner en % la progression de votre CA sur les 10 dernières années ?

Année	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
% CA											

10. Quels sont vos produits ?

.....
.....
.....

11. Quels sont vos futurs projets d'investissement ?

.....
.....
.....

II . Libéralisation et commerce extérieur :

D. APPRECIATION DES MESURES DE LIBERALISATION.

12 comment vous appréciez les mesures de libéralisation du commerce extérieur :

- Favorables.
- Peu favorables.
- Défavorables.

13. Est-ce que vous enregistrez des améliorations sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur?

- Oui
- Non

➤ **Si oui, pour quel aspect ?**

- Importation directe des matières premières
- Importation des pièces détachées.
- Importation des équipements.
- Délais d'approvisionnement.
- Simplification des formalités douanières.
- Facilitation des opérations d'exportation.
- Autre.

14. Ces mesures de libéralisation créent-elles un resserrement des conditions de fonctionnement de l'entreprise?

- Oui
- Non

➤ **Si oui, dans quelle fonction ?**

- Financière.
- Commerciale.
- Production.
- Personnelle.
- Autre

15. Est-ce que cette libéralisation a conduit votre entreprise à une compression de ses effectifs ?

- Oui
- Non

16. L'Algérie est sur le point d'adhérer à l'OMC, pourriez-vous nous dire ce que vous en pensez ? Comment votre entreprise réagira-t-elle après cette adhésion ?

.....
.....
.....

17. L'accord d'association qu'a signé l'Algérie avec l'UE est entré en vigueur le 01 septembre 2005, est-ce qu'il a/aura un impact sur votre entreprise ?

- Oui
- Non

➤ Si oui, de quelle manière?

- Positive.
- Négative.

➤ Si non, Pourquoi ?

E. OPERATIONS DU COMMERCE EXTERIEUR DE L'ENTREPRISE

18. Votre entreprise fait-elle directement des opérations d'importation?

- Oui.
- Non.

➤ Si oui, qu'est-ce que vous importez?

- Des matières premières.
- Des pièces détachées.
- Des équipements.
- Produits semi-finis.

19. Votre entreprise pratique-t-elle de l'importation indirecte ?

- Oui.
- Non.

➤ Si oui, qui sont ses fournisseurs de produits et équipements d'origine étrangère ?

20. Croyez-vous que votre entreprise est ou peut devenir dépendante de l'extérieur en matière d'approvisionnement des matières premières ?

- Oui.
- Non.

➤ pourquoi?

21. Votre entreprise exporte-t-elle une partie de sa production?

- Oui.
- Non.

➤ Si oui, dans quel pays? -----

Si non, est ce que vous envisagez d'exporter ?

- Oui.
- Non.

22. Votre entreprise bénéficie-t-elle de la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement ?

- Oui.

Non.

➤ **Si oui, vous faites recours à quel organisme de promotion de l'exportation?**

- PROMEX (l'office algérien de promotion du commerce extérieur)
- CAGEX (la compagnie algérienne d'assurance et de garantie aux exportations).
- F SPE (le fonds spécial de promotion des exportations)
- SAFEX (la société des foires et exportations)

➤ **Si non, pourquoi?**

III. Caractéristiques de la gouvernance de l'entreprise

F. STRUCTURE DE LA PROPRIETE DE L'ENTREPRISE

23. Comment la propriété est-elle répartie au sein de votre entreprise ? (%)

24. L'entreprise a-t-elle un propriétaire unique ?

- Oui
- Non

➤ **Si oui, quelle est la part détenue par l'actionnaire le plus important?**

25. Le propriétaire actuel a-t-il créé l'entreprise ?

- Oui
- Non

➤ **Si non, comment le propriétaire ou l'actionnaire le plus important a-t-il acquis (sa participation dans) l'entreprise?**

- A acheté l'entreprise / une participation dans l'entreprise
- A hérité l'entreprise / une participation dans l'entreprise
- Autre.

26. Le Président-directeur Général est-il actionnaire de l'entreprise ?

- Oui
- Non

➤ **Si oui, sa participation au capital est-elle :**

- Moins de 20%
- Entre 20% et 50%
- Plus de 50%, mais pas seul propriétaire
- Seul propriétaire

27. Parmi les catégories suivantes, laquelle résume le mieux la structure de propriété de votre entreprise ?

- Entreprise publique
- Division ou succursale d'une autre entreprise (Actionnaire majoritaire/ propriétaire unique est une personne morale)
- Société sans actionnaire majoritaire/ partenariat
- Entreprise avec un actionnaire majoritaire / propriétaire unique qui est une personne physique autre que le PDG

- Le PDG est l'actionnaire majoritaire/ propriétaire unique
- Entreprise familiale ou les membres de la famille sont les seuls propriétaires

G. GOUVERNANCE ET STRUCTURE DU POUVOIR

28. Pourriez-vous nous décrire votre responsabilité dans le processus de la décision au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

29. Pourriez-vous nous parler de son évolution ?

.....

.....

.....

30. Au niveau de quelle direction, les décisions stratégiques sont-elles prises ?

.....

.....

.....

31. Dans le cas où une décision doit se prendre d'urgence, et vous n'êtes pas là, le pouvoir de décision est-il délégué aux subordonnés hiérarchiques ? si oui, pour quel type de décision ?

.....

.....

.....

32. Les responsables de la décision sont-ils obligés d'informer leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision ? si oui, quand ?

.....

.....

.....

33. Qui participe à la préparation de la décision d'approvisionnement ?

.....

.....

.....

34. Qui participe à la préparation de la décision commerciale ?

.....

35. (Pour les entreprises publiques) Existe-t-il une tutelle à laquelle le dirigeant de l'entreprise doit rendre des comptes-?

- Oui
- Non

➤ **Si oui, Laquelle ?**

.....

.....

.....

36. Est-ce que les objectifs et les stratégies de l'entreprise sont fixés par cette tutelle ?

- Oui
- Non

37. Quelles sont les instances de contrôle interne du pouvoir au sein de votre entreprise ?

H. LA RELATION ENTREPRISES / PARTIES PRENANTES

38. L'accès au crédit bancaire est-il facile et satisfaisant?

- Oui
- Non

➤ Si non, pourquoi?

39. L'accès aux ressources en devise est-il facile et satisfaisant?

- Oui
- Non

➤ Si non, pourquoi?

40. Comment jugez-vous le système fiscal ?

- Favorable.
- Complicé.
- Peu transparent.

41. Pourriez-vous évaluer le poids des entreprises informelles qui opèrent dans votre branche d'activité ?

- De 0 à 25%.
- De 25 à 50%.
- Plus de 50%.

42. Pensez-vous que la pratique des pots-de-vin soit courante dans votre domaine ?

- Oui
- Non

➤ Si oui, C'est pour obtenir?

- Des abattements fiscaux.
- Un prêt bancaire.
- Des marchés.
- Influencer sur une décision de justice.

43. Au cours des 5 dernières années, pensez vous que ces pratiques ont ?

- Augmenté.
- Stagné.
- Reculé.

44. Vos employés sont-ils organisés ?

- Oui
- Non

➤ **Si oui, de quelle manière (syndicats, association de personnel,..)?**

.....

.....

.....

45. Est-ce que vous redoutez une quelconque force de leur côté?

- Oui
- Non

➤ **Pourquoi?**

.....

.....

.....

46. Etes-vous liés par un contrat de partenariat?

- Oui
- Non

➤ **Si oui, Quels sont vos partenaires et quels sont les types de partenariat ?**

.....

.....

.....

47. Quels sont les problèmes que vous rencontrez avec vos fournisseurs et avec vos clients?

.....

.....

.....

48. Quels sont les moyens utilisés pour contrôler vos fournisseurs et vos clients ?

.....

.....

.....

49. Comment jugez-vous vos relations avec ces fournisseurs et ces clients ?

.....

.....

.....

50. Les postes de responsabilité sont ils occupés, en général, par :

- Les membres de votre famille ?
- Des professionnels sélectionnés selon leur compétence ?

Merci de votre collaboration

Annexes N° 02 : Les principales définitions de la gouvernance

Quelques définitions données par certains auteurs :

« L'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et leur espace discrétionnaire »

(Charreaux, 2004)

« Processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres, discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains »

(Bagnasco et le Galles, 1994)

« Nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquels les acteurs privés, les organisations publiques, les groupes ou communauté de citoyens, ou d'autres types d'acteurs, prennent part à la formulation de la politique »

(Marcou, Rageon et Thiebault, 1997)

« Ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des organisations »

(O. Pastre, in (Graz, 2004)

« Ensemble des institutions formelles et informelles, publiques et privées d'un pays qui, ensemble régissent les relations entre ceux qui dirigent les entreprises (insiders) et tous ceux qui investissent des ressources dans les entreprises opérant dans le pays. Ces institutions incluent en particulier ; le droit des sociétés, le droit boursier, les règles comptables et les pratiques de l'éthique des affaires en vigueur dans un pays. »

(OCDE, 2003)

« La capacité des sociétés humaines à se doter de systèmes de représentation, d'institutions, de règles, de procédures, de moyens de mesure, de corps sociaux capables de gérer les interdépendances de façon pacifique.(...)Le système de régulation de l'être vivant complexe que constitue une société humaine : ce qui gère à la fois le fonctionnement interne et les relations avec le monde extérieur ; ce qui tout à la fois garantit la stabilité et permet l'adéquation »

(P. Calame, 2001)

Les définitions de la gouvernance utilisées par les principales organisations internationales :

Définition de la Banque Mondiale

La Banque Mondiale traduit la gouvernance comme « la manière par laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays au service de développement » (Problèmes économiques n° 2.839.Janvier 2004). Elle fait une distinction précise entre les dimensions politiques et économiques de la gouvernance ; ainsi « the Bank's call for good governance is to encourage governments to create the legal and institutional framework for transparency, predictability and competence in the conduct of public affairs and management of economic development. Its concern with accountability, transparency, and the rule of law, therefore is exclusively with the contribution they make to social and economic

development, and to the Bank's fundamental objective of sustainable poverty reduction in the developing world ». (World Bank, 1994)

Autrement dit, la Banque Mondiale entend par gouvernance la capacité de l'Etat à fournir les institutions apportant leur appui aux activités marchandes et par bonne gouvernance la fourniture réussie de telles institutions. La bonne gouvernance inclut la création, la protection, le respect des droits de la propriété, un système de réglementation soutenant la concurrence, de saines politiques macroéconomiques, créant un environnement stable pour les activités marchandes. La bonne gouvernance signifie aussi l'absence de corruption, dans la mesure où celle-ci peut altérer les objectifs des politiques et affaiblir la légitimité des institutions publiques. (World Bank, 2002)

La Banque Mondiale identifie quatre indicateurs reliés à la gouvernance: L'efficacité du gouvernement, la qualité de la régulation, l'Etat de droit et le niveau de corruption.

Définition de l'OCDE-CAD

Le comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, dont les travaux rejoignent ceux de la Banque Mondiale, définit la gouvernance comme « *l'utilisation de l'autorité politique et l'exercice du contrôle en rapport avec la gestion des ressources d'une société en vue du développement économique et social* » (OCDE, 2002). Cette définition rend compte à la fois du rôle que jouent les pouvoirs publics dans la création du cadre d'activité des agents économiques et dans la décision en matière de répartition des avantages et de la nature des rapports entre gouvernement et gouvernés.

Définition du PNUD

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) définit le concept de gouvernance en le reliant avec la notion du développement humain durable.

Pour le PNUD : « *la gouvernance peut être considérée comme l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle englobe les mécanismes, les processus et les institutions par le biais desquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent en vue de régler leurs différends. La bonne gouvernance se caractérise notamment par la participation, la transparence et la responsabilité, l'efficacité et l'équité. Elle assure la primauté du droit. La bonne gouvernance veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques soient fondées sur un large consensus au niveau de la société et à ce que les voix les plus démunies et les plus vulnérables puissent se faire entendre dans le cadre des prises de décisions relatives à l'allocation des ressources nécessaires au développement* » (PNUD, 1996)

Il identifie certains facteurs qui affectent le plus la gouvernance :

- Les organisations telles que les régimes politiques, le parlement, les pouvoirs judiciaires et les ONG ;
- Les institutions formelles ou informelles de valeurs et de règles de procédures utilisées pour gérer les ressources humaines, naturelles et économiques.
- La capacité du gouvernement à appliquer des politiques incluant des changements des organisations, à influencer les institutions, et changer la nature des interactions entre les organisations et les institutions.

- La nature de la relation entre les pouvoirs publics et la société civile.

(PNUD, 1996)

Définition de la Commission des Communautés Européennes

La commission des communautés européennes définit la gouvernance de la façon suivante :
« *La gouvernance concerne les règles, les processus et les comportements par lesquels les intérêts sont organisés, les ressources générées et le pouvoir exercé dans la société. La manière dont les services publics fonctionnent, les ressources publiques sont gérées et les pouvoirs réglementaires publics sont exercés constitue le principal problème à traiter dans ce contexte. La valeur réelle de la notion de « gouvernance » est qu'elle propose une terminologie plus pragmatique que démocratie, droit de l'homme, etc. En dépit de son caractère large et ouvert, la gouvernance est un concept pratique et éloquent qui touche les aspects de base du fonctionnement de toute société et de tout système politique et social. A mesure que les notions de droits de l'homme, de démocratisation, de démocratie, d'Etat de droit, de société civile, de décentralisation et de saine gestion des affaires publiques gagnent en importance et en pertinence, cette société prend la forme d'un système politique plus complexe et la gouvernance se transforme en bonne gouvernance.* » **(Commission des Communautés Européennes, 2003)**

Définition de l'Union Européenne

Dans le contexte de son appui aux pays Africains, Caraïbes et Pacifique (ACP) et de ses initiatives dans le Bassin méditerranéen, l'Union Européenne porte une attention particulière aux aspects politiques, économiques et sociaux de la gouvernance. En effet, elle s'intéresse aux droits humains et libertés fondamentales, à la reconnaissance et à l'application des principes démocratiques, et à la consolidation de la primauté du droit et du bon gouvernement.
(I. Johnson, 1997)

Annexe N° 03 : Algérie – Sommaire des indicateurs – Janvier 2004

Caractéristiques économiques		Réglementations liées à la création d'entreprises	
Revenu par habitant (US\$)	1,890	Nombre de procédures	14
Population (M)	31.8	Durée (jours)	26
		Coût (% du revenu par habitant)	27.3
		Capital minimum (% du revenu par habitant)	65.5
Législations du travail		Marchés de crédit	
Indice de Difficulté de Recruter	56	Coût de Création du Nantissement (% du revenu par habitant)	0.4
Indice de Rigidité des Horaires	60	Droits de Prêteurs et Emprunteurs	3
Indice de Difficulté de Licencier	50	Indice de l'Information du Crédit	0
Indice de Rigidité de l'Emploi	55	Couverture du registre public de crédit (emprunteurs/1000 adultes)	0
Coûts de licenciement (semaines)	17	Couverture du registre privé (emprunteurs/1000 adultes)	0
Enregistrement de la propriété		Exécution des contrats	
Nombre de procédures	16	Nombre de procédures	49
Durée (jours)	52	Durée (jours)	407
Coûts (% de la valeur de la propriété)	9.0	Coût (% de la dette)	28.7
Protection des investisseurs		Mise en faillite	
Indice de la Divulgateion	2	Durée de Mise en Faillite (années)	3.5
		Coût de Mise en Faillite (% du patrimoine)	4
		Taux de Recouvrement (cent par dollar)	37.1

Source : Doingbusiness in 2005, Rapport de la Banque Mondiale. Banque de données de Pratique des affaires

Annexes N° 4 :

Fiches analytiques des entreprises agroalimentaires étudiées dans la wilaya de Bejaia

FICHE ANALYTIQUE N° 01

Les moulins de la Soummam

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	Les moulins de la Soummam
Date de création	1982
Groupe	ERIAD Sétif
Secteur juridique	Public
Statut juridique	SPA
Taille	281 (2006)
Chiffre d'affaires	851 millions DA (fin 2005)
Nature des importations	Matières premières
Exportations	0

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont peu favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle n'enregistre aucune amélioration sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur. Ces mesures sont perçues par l'entreprise comme des contraintes qui créent un resserrement des conditions de fonctionnement dans la fonction commerciale et qui l'ont conduit à une compression de ses effectifs.

Pour les deux questions qui concernent l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et la signature de l'accord avec l'Union Européenne, nous n'avons pas eu de réponse.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise ne fait pas d'opérations d'importations, c'est le groupe auquel elle appartient qui en a la charge. Son degré de dépendance vis-à-vis de l'extérieur en matière d'approvisionnement en matières premières est estimé à 80%. Elle n'exporte aucune quantité de sa production. Elle ne bénéficie pas de la politique du soutien à l'exportation mise en œuvre par le gouvernement.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est répartie comme suit :

- groupe : 80%
- divers actionnaires : 20%

Gouvernance et structure du pouvoir :

La responsabilité du dirigeant dans le processus de décision :

Mise à part les gros achats, l'investissement et la tarification qui relève de la responsabilité du groupe, la responsabilité du DG de la filiale est complète.

Les décisions stratégiques se prennent au niveau de la direction générale. Les cadres dirigeants sont tenus à informer leurs supérieurs hiérarchiques pour toutes les décisions.

La préparation de la décision d'approvisionnement se fait de deux manières :

- dans le cas où les achats ne dépassent pas un million de dinars, cette décision est préparée en concertation du responsable d'approvisionnement et du DG.
- dans le cas où le montant des achats dépasse un million de dinars, cette décision passe par la commission des marchés.

La préparation de la décision commerciale se fait par le directeur commercial, le directeur marketing le DG et la commission de veille commerciale.

Les objectifs stratégiques de l'entreprise sont fixés par la tutelle à savoir : le groupe et la SGP.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé facile et satisfaisant. De même pour l'accès aux ressources en devises. Le système fiscal est jugé favorable.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, nous n'avons pas eu de réponse.

L'entreprise déclare que la pratique des pots-de-vin est courante dans le secteur de l'agroalimentaire. Cela est essentiellement pour obtenir un prêt bancaire, alors qu'elle a déclaré que l'accès au crédit bancaire était facile ; pour obtenir des marchés et pour influencer une décision de justice. L'entreprise reconnaît que ces pratiques de pots-de-vin ont augmentées durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise sont organisés et adhèrent au syndicat de l'Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA). Mais l'entreprise déclare ne rien craindre vis-à-vis de ses employés.

Les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs, cités par l'entreprise sont le manque du professionnalisme. Mais en général, les relations de l'entreprise avec ses clients et fournisseurs sont jugées satisfaisantes.

FICHE ANALYTIQUE N° 02

TCHIN LAIT (CANDIA)

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	TCHIN- LAIT
Date de création	1999
Groupe	-----
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	SARL
Structure du capital	Directeur Général : 99%, son conjoint détient 01%
Taille	250 (2006)
Chiffre d'affaires	2 milliards DA (fin 2005)
Produits	Lait UHT, lait chocolaté, lait & jus
Capacité de Production	400 000 Litres/ jour
Nature d'importation	Matières premières, Equipements
Exportation	Oui

L'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA compte réaliser plusieurs investissements futurs :

- palettisation automatique ;
- nouveau process pour le traitement du lait ;
- véhicule de distribution.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle n'enregistre aucune amélioration sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, le répondant (directeur marketing) nous a déclaré : « *l'accord d'association avec l'union européenne est plus important à notre sens, que l'adhésion de l'Algérie à l'OMC. Tous nos échanges se font avec l'EU* »

Ce même directeur nous dit que « *la mise en vigueur de l'accord d'association avec l'EU aura et un impact positif qui consiste en la baisse, voire la suppression, des droits de douanes des matières premières et des équipements et un impact négatif lorsque l'importation du lait liquide (produits finis de la firme) sera exempt des droits de douanes.* »

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations du commerce extérieur. Elle importe des matières premières et des équipements. Elle pratique également de l'importation indirecte quand elle achète des pièces de recharge chez des importateurs.

TCHIN-LAIT reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, les exemples cités sont le lait en poudre et l'emballage.

L'entreprise TCHIN-LAIT exporte une partie de sa production en Libye.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, le répondant nous affirme que son entreprise n'en bénéficie pas. Il nous explique que « *certaines mesures ont été supprimées et que les subventions prennent un temps considérable pour être débloquées* »

La principale contrainte que rencontre l'entreprise dans les opérations du commerce extérieur est le paiement des Royalties pour CANDIA avec laquelle elle a passé une alliance de Franchise.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est répartie comme suit :

- directeur général : 99%
- l'épouse du DG : 01%

Le DG a hérité l'entreprise de son père et depuis elle reste une entreprise familiale où les membres de la famille sont les seuls propriétaires.

Gouvernance et structure du pouvoir :

Toutes les décisions passent par le DG, il reste toujours en contact même s'il est en déplacement. Le DG est le centre de la décision. Les décisions stratégiques se prennent au niveau de la DG. La préparation de la décision d'approvisionnement se fait par le DG et le Directeur commercial quand il s'agit des achats extérieurs et par le directeur commercial tout seul quand il s'agit des achats locaux. De même pour la décision commerciale.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé facile et satisfaisant. L'accès aux ressources en devises n'est pas facile. Le système fiscal est jugé compliqué.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est plus de 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des abattements fiscaux et des marchés. L'entreprise reconnaît que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise ne sont pas organisés ni en syndicat ni en une association et ne semblent pas constituer une quelconque force de négociation.

Les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs, cités par l'entreprise sont la difficulté d'avoir des crédits fournisseurs. Mais en général, les relations de l'entreprise avec ses clients et fournisseurs sont jugées satisfaisantes.

FICHE ANALYTIQUE N° 03

LAITERIE GUELDAMANE

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	LAITERIE GUELDAMANE
Date de création	2004
Groupe	-----
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	EURL
Structure du capital	Propriétaire unique : 100% du capital détenu par une seule personne
Taille	08 (2006)
Chiffre d'affaires	Moins de 20 millions DA (fin 2005)
Produits	Lait en sachet, camembert
Capacité de Production	<i>Sans objet</i>
Nature d'importation	Pas d'importation directe, mais chez des importateurs : Matières premières
Exportation	NON

L'entreprise n'a aucun projet d'investissements futurs.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle n'enregistre aucune amélioration sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et sur l'accord d'association avec l'EU l'entreprise ne donne pas de réponses.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise ne fait pas directement d'opérations du commerce extérieur. Néanmoins, elle fait ses achats matières premières chez des entreprises importatrices. Cela dit, elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, l'exemple cité est le lait en poudre.

L'entreprise LAITRIE GUELDAMANE ne fait pas d'opérations d'exportation.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, le répondant nous affirme que son entreprise n'en bénéficie pas sans donner d'explications.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est concentrée dans la main d'un seul propriétaire. On peut classer cette entreprise dans les TPE (très petites entreprises) car elle ne dépasse pas les 10 salariés.

Gouvernance et structure du pouvoir :

Toutes les décisions passent par le patron, bien que ce dernier avoue ne pas faire d'études, mais il est toujours derrière le gérant, d'autant plus que l'entreprise est dans une phase de structuration. Le gérant de

cette entreprise avoue qu' « *il est là juste pour faire les taches administratives et s'occuper de la paperasse* » selon ses propres termes.

Les décisions d'approvisionnement sont du seul ressort du chef de l'entreprise. Il s'est fait lui-même son réseau et connaît très bien ses fournisseurs. De plus, il est toujours ou presque, à la production ce qui lui confère toutes les informations. Au niveau de la décision commerciale, c'est également le chef d'entreprise qui s'en occupe et il n'y a pas un important travail à effectuer du moment que l'entreprise travaille sur commande.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé très difficile et insatisfaisant. Le chef de cette entreprise déclare : « *nous n'avons pas un système bancaire fiable. La banque n'accompagne pas l'investisseur dans son projet* » .

L'accès aux ressources en devises est pour cette entreprise très difficile, cela est du selon son patron à des contraintes bancaires. Le système fiscal est jugé compliqué et peu transparent.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 0 à 25%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des abattements fiscaux, de prêts bancaires et des marchés. L'entreprise reconnaît que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise ne sont pas organisés ni en syndicat ni en une association et ne semblent pas constituer une quelconque force de négociation.

Les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs, cités par l'entreprise sont le paiement pas dans les délais par les clients. Mais en général, les relations de l'entreprise avec ses clients et fournisseurs sont jugées satisfaisantes.

FICHE ANALYTIQUE N° 04

CK FLEISCH

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	CK FLEISCH
Date de création	2001
Groupe	-----
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	SARL
Structure du capital	Trois associés (50%, 25%, 25%)
Taille	45 (2006)
Chiffre d'affaires	Entre 20 millions et 100 millions DA (fin 2005)
Produits	Produits de charcuterie
Capacité de Production	3 tonnes / jour
Nature d'importation	Matières premières, Equipements
Exportation	Non

L'entreprise CK FLEISCH compte réaliser plusieurs investissements futurs :

- offrir des produits de haute gamme sur le marché ;
- nouvelle ligne de steak haché.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière reconnaît avoir enregistré une amélioration sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur qui se concrétise dans l'aspect de l'importation des matières premières.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, le répondant (gérant) nous a déclaré :
« *Nous avons toujours travaillé et fait en sorte que nous puissions atteindre les normes internationales, cette adhésion nous fera avancer en faisant reculer ceux qui ne travaillent pas dans les normes* »

Par rapport à l'accord d'association avec l'EU, il nous dit : « *la mise en vigueur de l'accord d'association avec l'EU aura un impact positif sur notre entreprise car nous importons beaucoup de matières premières de l'EU et nous payons des droits de douanes. La suppression de ces derniers nous fera un bon gain* »

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières, des pièces détachées et des équipements.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car elle juge que même si certains produits sont disponibles en Algérie mais ils sont de moindre qualité et trop chers.

L'entreprise n'exporte aucune partie de sa production.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, le répondant nous affirme que son entreprise n'en bénéficie pas.

La principale contrainte que rencontre l'entreprise dans les opérations du commerce extérieur est un problème de formalités aux frontières.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est répartie comme suit :

- directeur général : 50%
- deuxième associé : 25%
- troisième associé : 25%

Gouvernance et structure du pouvoir :

Toutes les décisions passent par le gérant propriétaire, il reste toujours en contact même s'il est en déplacement. Le DG est le centre de la décision. Les décisions stratégiques se prennent au niveau de la DG. La préparation de la décision d'approvisionnement se fait par le DG parfois avec la participation du responsable production. La décision commerciale se fait par le DG, parfois avec la participation du responsable commercial.

Le répondant nous dit que les prérogatives des directions sont très limitées.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé facile et satisfaisant. L'accès aux ressources en devises est également jugé facile et satisfaisant. Le système fiscal est jugé compliqué.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 0 à 25%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela sans préciser pour quel aspect. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont stagné durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise ne sont pas organisés ni en syndicat ni en une association et ne semblent pas constituer une quelconque force de négociation.

Nous n'avons pas reçu de réponse concernant les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs.

FICHE ANALYTIQUE N° 05

ALMAG

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	ALMAG
Date de création	1997
Groupe	-----
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	SARL
Structure du capital	100% du capital familial. 03 frères : 34%, 33%, 33%
Taille	64 (2006)
Chiffre d'affaires	360 millions DA (fin 2005)
Produits	Margarine ; beurre
Capacité de Production	30 Tonnes /jours
Nature d'importation	Importation : Matières premières, Equipements et pièces détachées
Exportation	NON

L'entreprise n'a aucun projet d'investissements futurs.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle n'enregistre aucune amélioration sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et sur l'accord d'association avec l'EU, l'entreprise ne donne pas de réponses.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières, des pièces détachées et des équipements.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières sont indisponibles sur le marché local.

L'entreprise n'exporte aucune partie de sa production.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, le répondant nous affirme que son entreprise n'en bénéficie pas.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est familiale ; elle se partage entre les mains de trois frères.

Gouvernance et structure du pouvoir :

Le PDG et le DG (sont frères) sont le centre de la décision. Tous les responsables des autres directions ont un lien de famille avec les chefs de cette entreprise. Les responsables des directions sont seulement dans un cadre de propositions et sans plus, la prise de décision revient toujours aux PDG et DG.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé très difficile et insatisfaisant. En revanche, l'accès aux ressources en devises est pour cette entreprise facile et satisfaisant. Le système fiscal est jugé compliqué et peu transparent.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 25 à 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des abattements fiscaux, de prêts bancaires, des marchés et influencer une décision de justice. L'entreprise reconnaît que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise ne sont pas organisés ni en syndicat ni en une association et ne semblent pas constituer une quelconque force de négociation.

Les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs, cités par l'entreprise sont le paiement pas dans les délais par les clients. Mais en général, les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs sont jugées satisfaisantes et avec ses clients sont jugées assez satisfaisantes.

FICHE ANALYTIQUE N° 06

RAMDY

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	RAMDY
Date de création	2002
Groupe	-----
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	SARL
Structure du capital	100% du capital familial. 03 frères : 34%, 33%, 33%
Taille	155 (2006)
Chiffre d'affaires	Entre 200 et 500 millions DA (fin 2005)
Produits	Fromage fondu en portions ; lait pasteurisé en sachets.
Capacité de Production	<i>Maximale</i>
Nature d'importation	Importation : Matières premières, Equipements et pièces détachées
Exportation	NON

L'entreprise a un projet d'investissements futurs qui est :
La réalisation d'une unité de production de camembert et des fromages frais.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle n'enregistre aucune amélioration sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et sur l'accord d'association avec l'EU, l'entreprise ne donne pas de réponses.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières, des pièces détachées et des équipements.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières sont indisponibles sur le marché local.

L'entreprise n'exporte aucune partie de sa production.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, le répondant nous affirme que son entreprise bénéficie des aides de la SAFEX (société des foires et exportations).

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est familiale ; elle se partage entre les mains de trois frères.

Gouvernance et structure du pouvoir :

Le répondant nous explique que le pouvoir de la décision est entièrement détenu par la direction générale. Il nous dit que « *c'est le gérant qui décide de tout. Il doit être tout le temps informé de tout. S'il n'est pas là, on le contacte par téléphone* »

Les décisions stratégiques, d'approvisionnement et commerciales sont toutes prises au niveau de la direction générale.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé très difficile et insatisfaisant. La raison avancée est que le traitement des demandes de crédits est très lent. L'accès aux ressources en devises n'est pas facile et pas satisfaisant. Le système fiscal est jugé peu transparent. Le répondant nous explique que le système fiscal algérien n'est pas vigoureux et nous dit : « *Quand on donne 300 000 DA pour un agent du fisc pour échapper à la fiscalité réelle, comment voulez-vous que l'entreprise paye ses impôts. Il traite le dossier par téléphone, même pas par courrier comme dit la réglementation* ».

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 25 à 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des marchés. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont stagné durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise ne sont pas organisés ni en syndicat ni en une association et ne semblent pas constituer une quelconque force de négociation.

Les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs, cités par l'entreprise sont le paiement pas dans les délais par les clients et qui cause un déséquilibre de trésorerie. Mais en général, les relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs sont jugées satisfaisantes.

FICHE ANALYTIQUE N° 07

LAITERIE LA VALLEE

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	LAITERIE LA VALLEE
Date de création	2001
Groupe	-----
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	SARL
Structure du capital	100% du capital familial. 05 frères : 25%, 25%, 17% , 16.5% , 16.5%
Taille	51 (2006)
Chiffre d'affaires	Entre 200 et 500 millions DA (fin 2005)
Produits	Lait pasteurisé en sachets ; leben ; crème glacée.
Capacité de Production	115 000 Litres/jour
Nature d'importation	Importation : Matières premières, Equipements et pièces détachées
Exportation	NON

L'entreprise n'a aucun projet d'investissement futur.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle enregistre des améliorations sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur qui concernent les importations de matières premières et les importations des équipements.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC. Concernant l'accord d'association signé avec l'EU, l'entreprise répond que l'impact serait positif sans donner plus d'explication.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières, des pièces détachées et des équipements.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières (poudre de lait) sont indisponibles sur le marché local.

L'entreprise n'exporte aucune partie de sa production.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, on n'a reçu aucune réponse.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est familiale ; elle se partage entre les mains de cinq frères. Le gérant et le co-gérant détiennent 50% du capital de l'entreprise.

Gouvernance et structure du pouvoir :

Le répondant nous explique que le pouvoir de la décision est entièrement détenu par la direction générale qui est essentiellement composée des deux grands frères qui détiennent 50% du capital. Les décisions stratégiques, d'approvisionnement et commerciales sont toutes prises au niveau de la direction générale.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé facile et satisfaisant. L'accès aux ressources en devises n'est pas facile et pas satisfaisant. Le système fiscal est jugé peu transparent.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 25 à 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des marchés. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise ne sont pas organisés ni en syndicat ni en une association et ne semblent pas constituer une quelconque force de négociation.

Les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs, cités par l'entreprise sont le paiement pas dans les délais par les clients et qui cause un déséquilibre de trésorerie.

FICHE ANALYTIQUE N° 08

EMAIL DU GRAIN D'OR

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	EMAIL DU GRAIN D'OR
Date de création	2000
Groupe	-----
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	EURL
Structure du capital	100% du capital détenu par un seul propriétaire
Taille	74 (2006)
Chiffre d'affaires	Entre 20 et 100 millions DA (fin 2005)
Produits	Semoule et farine.
Capacité de Production	110 tonnes/jour
Nature d'importation	Importation : Matières premières, et Equipements
Exportation	NON

L'entreprise n'a aucun projet d'investissement futur.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont peu favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle n'enregistre aucune amélioration sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, le répondant (propriétaire) nous dit : « *C'est en fonction de l'application des textes que nous pourrions apprécier l'efficacité des mesures* ». Concernant l'accord d'association signé avec l'EU, l'entreprise répond que l'impact serait positif sans donner plus d'explication.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières et des équipements.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières sont indisponibles sur le marché local.

L'entreprise n'exporte aucune partie de sa production.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, l'entreprise affirme qu'elle n'en bénéficie pas. L'entreprise déclare que sur le plan des opérations du commerce extérieur les contraintes qu'elle rencontre sont d'ordre financier.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est entre les mains d'un seul propriétaire.

Gouvernance et structure du pouvoir :

Le répondant nous explique que le pouvoir de la décision est entièrement entre ses mains. Les décisions stratégiques, d'approvisionnement et commerciales sont toutes prises au niveau de la direction générale.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé difficile et pas satisfaisant. L'accès aux ressources en devises n'est pas facile et pas satisfaisant, cela est dû selon le propriétaire de cette entreprise au système bureaucratique. Le système fiscal est jugé peu transparent.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 25 à 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des abattements fiscaux et des prêts bancaires. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise sont affiliés selon le patron au syndicat de l'UGTA.

Les problèmes rencontrés avec les clients sont le manque de professionnalisme et le paiement hors délais. Avec les fournisseurs, les relations sont plutôt bonnes.

FICHE ANALYTIQUE N° 09

DANONE DJURDJURA ALGERIE

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	DANONE DJURDJURA ALGERIE
Date de création	2001
Groupe	DANONE
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	SPA
Structure du capital	95% la FMN DANONE, 05% la PME DJURDJURA
Taille	711 (2006)
Chiffre d'affaires	05 milliards DA (fin 2005)
Produits	Yaourt ; crème dessert.
Capacité de Production	300 tonnes/jour
Nature d'importation	Importation : Matières premières, pièces détachées et Equipements
Exportation	NON

L'entreprise n'a aucun projet d'investissement futur.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle enregistre des améliorations sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur et cela concernant l'importation des matières premières ; l'importation des pièces détachées ; l'importation des équipements et les délais d'approvisionnement.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, nous n'avons pas reçu de réponse. Concernant l'accord d'association signé avec l'EU, l'entreprise répond que l'impact serait positif sans donner plus d'explication.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières, des pièces détachées et des équipements.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières sont indisponibles sur le marché local. Les produits cités sont la poudre de lait. De plus, le lait cru est insuffisant localement.

L'entreprise n'exporte aucune partie de sa production.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, l'entreprise affirme qu'elle n'en bénéficie pas.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est partagée par la FMN Danone (95%) et la PME locale Djurdjura (05%)

Gouvernance et structure du pouvoir :

Cette entreprise est née d'une alliance stratégique entre le groupe Danone et l'entreprise Djurdjura. Au début, la structure du capital était de 51% pour la PME et 49% pour la FMN et au fil des ans, ça a évolué jusqu'à la structure actuelle. Les décisions stratégiques sont du ressort de la direction du groupe alors que les décisions d'approvisionnement et commerciale sont faites parfois avec la participation des deux parties du moment que le marché de cette entreprise est national.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé facile et satisfaisant. L'accès aux ressources en devises est également facile et satisfaisant. Le système fiscal est jugé peu transparent.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 25 à 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des abattements fiscaux. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise ne sont pas organisés et semblent ne pas constituer une quelconque force de négociation.

Les problèmes rencontrés avec les clients ne sont pas cités mais les relations avec ces deux parties prenantes sont jugées très bonnes.

FICHE ANALYTIQUE N° 10

CEVITAL

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	CEVITAL
Date de création	1998
Groupe	CEVITAL
Secteur juridique	Privé
Statut juridique	SPA
Structure du capital	Sans objet
Taille	4000 (2006)
Chiffre d'affaires	Plus de 40 milliards DA (fin 2005)
Produits	Huiles végétales ; margarine; sucre.
Capacité de Production	1500 tonnes/ jour
Nature d'importation	Importation : Matières premières et Equipements
Exportation	OUI : aux pays voisins

L'entreprise ne donne pas de réponse concernant ses projets d'investissements futurs.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle enregistre des améliorations sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur sans donner plus de détails.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et sur l'accord d'association avec l'EU, l'entreprise ne donne pas de réponses.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières et des équipements.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières sont indisponibles sur le marché local.

L'entreprise exporte une partie de sa production vers les pays voisins, sans donner plus de détails.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export mise en œuvre par le gouvernement, le répondant ne nous donne pas de réponse.

Structure de la propriété de l'entreprise :

L'entreprise est une SPA (société par actions) mais le capital est entre les mains, en grande partie, d'une seule famille.

Gouvernance et structure du pouvoir :

Le répondant nous explique que le pouvoir de la décision est entièrement détenu par la direction générale et la DGA.

Les décisions stratégiques, d'approvisionnement et commerciales sont toutes prises au niveau de la direction générale.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé facile et satisfaisant. L'accès aux ressources en devises est également facile et satisfaisant. Le système fiscal est jugé favorable.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de plus de 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des marchés et influencer une décision de justice. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise ne sont pas organisés ni en syndicat ni en une association et ne semblent pas constituer une quelconque force de négociation.

Les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs, cités par l'entreprise sont le paiement pas dans les délais par les clients. Mais en général, les relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs sont jugées satisfaisantes.

FICHE ANALYTIQUE N° 11

LAITERIE AMIZOUR

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	ORLAC AMIZOUR
Date de création	1994
Groupe	GIPLAIT
Secteur juridique	Public
Statut juridique	SPA
Taille	51 (2006)
Chiffre d'affaires	-----
Produits	Produits laitiers
Capacité de production	80 000 litres / jour
Nature des importations	Matières premières
Exportations	0

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont défavorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle n'enregistre aucune amélioration sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur. Ces mesures sont perçues par l'entreprise comme des contraintes qui créent un resserrement des conditions de fonctionnement dans la fonction commerciale et qui l'ont conduit à une compression de ses effectifs.

A la question qui concerne l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, l'entreprise répond que cette adhésion étouffera toutes les entreprises agroalimentaires vu l'incapacité à répondre à la concurrence internationale. Concernant la question qui porte sur la signature de l'accord avec l'Union Européenne, le répondant nous dit : « *cet accord aura un impact négatif sur notre entreprise, car il va favoriser l'entrée de produits à label mondial pour des prix très bas* ».

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise ne fait pas d'opérations d'importations, c'est le groupe auquel elle appartient qui en a la charge. Son degré de dépendance vis-à-vis de l'extérieur en matière d'approvisionnement en matières premières est estimé à 80%. Elle n'exporte aucune quantité de sa production. Elle ne bénéficie pas de la politique du soutien à l'exportation mise en œuvre par le gouvernement.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est répartie comme suit :

- groupe : 80%
- divers actionnaires : 20%

Gouvernance et structure du pouvoir :

Le conseil d'administration a pour sa part beaucoup de responsabilité concernant les décisions qui se prennent. Le DG jouit d'une autonomie de la décision. Néanmoins quand il s'agit de décisions stratégiques, le DG ne fera rien sans l'aval du groupe, en l'occurrence GIPLAIT.

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé difficile et insatisfaisant. De même pour l'accès aux ressources en devises. Le système fiscal est jugé compliqué et peu transparent.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de plus de 50%.

L'entreprise déclare que la pratique des pots-de-vin est courante dans le secteur de l'agroalimentaire. Cela est essentiellement pour obtenir des marchés et pour des abattements fiscaux. L'entreprise reconnaît que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise sont organisés et adhèrent au syndicat de l'Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA). Le DG de l'entreprise déclare craindre que ses employés revendique le maintien de l'entreprise publique, car elle est privatisable.

Les problèmes rencontrés avec les clients et les fournisseurs, cités par l'entreprise sont le manque du professionnalisme. Mais en général, les relations de l'entreprise avec ses clients et fournisseurs sont jugées satisfaisantes.

FICHE ANALYTIQUE N° 12

SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA
Date de création	1998
Groupe	ENCG
Secteur juridique	Public
Statut juridique	Spa
Structure du capital	80% capital public, 20% autre actionnaires
Taille	712 (2006)
Chiffre d'affaires	Plus de 02 milliards DA (fin 2005)
Produits	Huiles alimentaires, margarine et savons.
Capacité de Production	300 tonnes/jour
Nature d'importation	Importation : Matières premières, Equipements, pièces détachées et produits semi-finis
Exportation	Oui, des produits joints (glycérine) jusqu'en 2004 en IRAK, Allemagne, Italie, inde

L'entreprise est en voie de partenariat.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont peu favorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle enregistre des améliorations sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur qui concernent des simplifications des formalités douanières et des facilités des opérations d'exportation.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, on a pas eu de réponse. Concernant l'accord d'association signé avec l'EU, l'entreprise répond que l'impact serait positif et négatif sans donner plus d'explication.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières, des pièces détachées des équipements et des produits semi-finis.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières sont indisponibles sur le marché local.

L'entreprise a exporté des produits joints jusqu'à 2004.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export, mise en œuvre par le gouvernement l'entreprise déclare qu'elle en bénéficie sans donner plus de précisions..

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est répartie comme suit :

- groupe : 80%
- divers actionnaires : 20%

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé facile et satisfaisant. L'accès aux ressources en devises est facile et satisfaisant. Le système fiscal est jugé compliqué et peu transparent.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 25 à 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des abattements fiscaux, des prêts bancaires et des marchés. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont reculé durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise sont affiliés au syndicat national de l'UGTA.

FICHE ANALYTIQUE N° 13

COJEK EL-KSEUR

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	COJEK EL-KSEUR
Date de création	1997
Groupe	ENAJUC
Secteur juridique	Public
Statut juridique	Spa
Structure du capital	80% capital public, 20% autres actionnaires
Taille	202 (2006)
Chiffre d'affaires	Entre 500 millions et 01 milliards DA (fin 2005)
Produits	Eaux fruitées, jus, concentré de tomate
Capacité de Production	-----
Nature d'importation	Importation : Equipements et pièces détachées
Exportation	Non

L'entreprise est en voie de privatisation.

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont défavorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle enregistre des améliorations sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur qui concernent les importations des équipements et pièces détachées.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, le répondant nous dit : « Grâce à l'opération engagée auprès du ministère de l'industrie pour la mise à niveau de l'entreprise et la certification ISO, on espère être à la hauteur du marché national et international ». Concernant l'accord d'association signé avec l'EU, l'entreprise répond que l'impact serait positif sans donner plus d'explication.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des pièces détachées et des équipements. L'entreprise affirme qu'elle ne peut pas dépendre de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières sont disponibles sur le marché local.

L'entreprise n'exporte pas ses produits.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export, mise en œuvre par le gouvernement l'entreprise déclare qu'elle n'en bénéficie pas sans donner plus de précisions.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est répartie comme suit :

- groupe : 80%
- divers actionnaires : 20%

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé peu facile et pas satisfaisant. L'accès aux ressources en devises est facile et satisfaisant. Le système fiscal est jugé compliqué.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 25 à 50%.

La pratique des pots-de-vin est reconnue par l'entreprise et cela pour obtenir des marchés. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise sont affiliés au syndicat national de l'UGTA.

FICHE ANALYTIQUE N° 14

UAB/ GAC EL-KSEUR

L'identité de l'entreprise :

Dénomination	UAB/GAC EL-KSEUR
Date de création	1986
Groupe	ONAB
Secteur juridique	Public
Statut juridique	Spa
Structure du capital	80% capital public, 20% autres actionnaires
Taille	98 (2006)
Chiffre d'affaires	469 millions DA (fin 2005)
Produits	Aliments de bétail
Capacité de Production	360 tonnes/ jour
Nature d'importation	Importation : matières premières
Exportation	Non

Appréciation des mesures de libéralisation :

Les mesures de libéralisation du commerce extérieur sont défavorablement appréciées par l'entreprise. Cette dernière déclare qu'elle n'enregistre pas d'améliorations sur le plan des procédures des opérations du commerce extérieur.

A la question sur l'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC et celle concernant l'accord d'association signé avec l'EU, l'entreprise ne répond pas.

Opérations du commerce extérieur de l'entreprise :

L'entreprise fait diverses opérations d'importation. Elle importe des matières premières.

L'entreprise reconnaît qu'elle dépend de l'étranger concernant l'approvisionnement en matières premières, car les matières premières sont indisponibles sur le marché local et qu'elle importe plus de 90% de ses matières premières.

L'entreprise n'exporte pas ses produits.

A propos de la question sur la politique de soutien à l'export, mise en œuvre par le gouvernement l'entreprise déclare qu'elle n'en bénéficie pas sans donner plus de précisions.

Structure de la propriété de l'entreprise :

La propriété de l'entreprise est répartie comme suit :

- groupe : 80%
- divers actionnaires : 20%

Relation entreprise / parties prenantes :

L'accès au crédit bancaire est jugé facile et satisfaisant. L'accès aux ressources en devises est facile et satisfaisant. Le système fiscal est jugé compliqué et peu transparent.

A la question d'évaluer le poids de l'activité informelle dans la branche de l'agroalimentaire, la réponse est de 25 à 50%.

La pratique des pots-de-vin n'est pas reconnue par l'entreprise. L'entreprise affirme que ces pratiques de pots-de-vin ont augmenté durant les cinq dernières années.

Les salariés de cette entreprise sont affiliés au syndicat national de l'UGTA.