

CIHEAM



*International
Centre for Advanced
Mediterranean Agronomic
Studies*

Centre
International
de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

Thèse / Thesis

requis pour
l'obtention du titre

submitted
for the degree of

Master of Science

**Essai de diagnostic stratégique
d'une entreprise publique
en phase de transition
Le cas de la LFB (Algérie)**

Assia Cherfaoui

Série "Master of Science" n°62
2003

**Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier**



**Essai de diagnostic stratégique
d'une entreprise publique en phase de transition.
Le cas de la LFB (Algérie).**

Assia Cherfaoui

Série "*Master of Science*" n°62
2003

Fiche bibliographique

Cherfaoui (Assia) – *Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Cas de la LFB (Algérie)* - Montpellier : CIHEAM/IAMM, 2003 – 119 p - (Thèse *Master of Science*, IAMM, 2002, Série *Master of Science*, n°62)

Résumé : Après avoir situé la problématique actuelle liée au développement, à la gestion des entreprises et à la régulation des filières agro-alimentaires en Algérie, ce travail examine trois grandes composantes de celle-ci, dans le cas particulier de la filière lait et produits laitiers. Le première concerne le désengagement de l'Etat et la mise en œuvre du programme de stabilisation macro-économique, qui entraîne des bouleversements très profonds du cadre macro-économique dans lequel évoluent les entreprises agro-alimentaires. Le second chapitre traitera des différentes réformes qu'a connues l'entreprise algérienne, et le troisième chapitre sera consacrée à la présentation de la filière lait. L'étude de cas, consacrée à la Laiterie Fromagerie de Boudouaou, a permis de se focaliser sur les comportements des acteurs impliqués dans le fonctionnement de la filière. Cette étude a d'abord fait ressortir les effets positifs de la filialisation, qui a induit une décentralisation et une responsabilisation plus nettes de la gestion de l'entreprise. Le diagnostic établi, à travers l'outil d'analyse stratégique adopté, a déterminé les forces et faiblesses de l'entreprise, et a abouti à une analyse de la pertinence du contenu et de la mise en œuvre des orientations stratégiques arrêtées par l'entreprise. Il apparaît en conclusion, que la marge de manœuvre de l'entreprise s'avère très étroite, et que sa survie est en péril au cas où les solutions aux problèmes de fond ne sont pas assurés par une relance du processus des réformes.

Mots clés : Algérie ; analyse stratégique ; économie de marché ; économie en transition ; entreprise publique ; filière lait ; intensification agricole ; privatisation ; réformes économiques ; stratégie.

Strategic diagnosis essay of a public enterprise in phasis of transistion. Case of the LFB.

Abstract: *After having situated the current problems of the development, business management and the regulation of the agro-food sector in Algeria, this study analyses three of the main components especially in the case of the milk sector and products .The first one concerns the State disengagement and the implementation of the macro-economic stabilisation program, which leads to some very important upheavals of the macro-economic framework in which evolve the agro-food enterprises. The second chapter deals with the different reforms, already experienced by the Algerian enterprise, and the third chapter is dedicated to the presentation of the milk sector. The case study, of the milk and cheese diary of Boudaou, has allowed focusing on the behaviours of the actors implicated into the functioning of the sector. This study has first shown the positive effects of the subsidiarisation, which has induced a sharper decentralisation and responsabilization of the enterprise's management. The diagnosis made, with the strategic analysis tool, has determined the forces and the weaknesses of the enterprise and has led to an analysis of the pertinence of the content and the strategic orientations adopted. We can see, in conclusion, that the enterprise's margin for manoeuvre seems very small and its survival is in danger if the solutions to the fundamental problems are not found by a revival of the reforms' process.*

Keys words : *Algeria ; strategic analysis ; market economies ; transition economies ; public enterprises ; milk sector ; agricultural intensification ; privatisation ; economic reform ; strategy.*

**Essai de diagnostic stratégique
d'une entreprise publique en phase de transition.
Le cas de la LFB (Algérie)**

Assia Cherfaoui

Série Thèses et Masters

Ce *Master* est le numéro 62 de la série Thèses et *Masters* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

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

La thèse *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :

***Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique.
- le cas de la LFB (Algérie)***

a été soutenue par Assia Cherfaoui en décembre 2002 devant le jury suivant :

Mme M. Padilla, enseignant-chercheur, CIHEAM-IAM Montpellier,Président
Mme F. Fort, Champetier, enseignante à l'ENSAM.....Membre
M. A. Bencharif, enseignant-chercheur, CIHEAM-IAM MontpellierMembre

Le travail de recherche a été encadré par M. A. Bencharif

Le texte a été mis en forme pour cette publication par l'Atelier d'édition de l'Institut de Montpellier.

**CIHEAM-IAMM
Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier**

Directeur : Gérard Ghersi

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

Ces opinions n'engagent que leur auteur

ISBN : 2-85352-269-5 . ISSN : 0989-473X

Numéros à commander au :
CIHEAM-IAMM
Bureau des Publications
e-mail : balmeirezol@iamm.fr

Prix : 50 €

© CIHEAM, 2003

**Essai de diagnostic stratégique
d'une entreprise publique
en phase de transition
Le cas de la LFB (Algérie)**

Assia Cherfaoui

Série "Master of Science" n°62
2003

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à M. H. Bencharif, pour m'avoir honorée en acceptant de diriger ce travail.

Mes plus sincères et intenses remerciements s'adressent également à :

Mme M. Padilla, et Mme S. Tonzanli, Mme F. Fatiha dont les remarques me furent très profitables, qui ont accepté de faire partie du jury de soutenance et ont jugé ce travail

M. F. Chehat, M. S-A. Ferrroukhi, et M. H. Hamdani, auprès desquels j'ai trouvé conseils, aides et encouragements.

M. Chahad et M. Lachemote et à tout le personnel de la Laiterie Fromagerie de Boudouaou pour l'aide et l'attention qu'ils m'ont manifestées.

Aux responsables du Groupe laitier GIPLAIT qui ont apporté leur soutien à la réalisation de ce travail.

Je tiens aussi à remercier tous mes amis à qui je pense fortement et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A mes chers parents,

A ma chère sœur Lilia et mes frères Azzedine et Yacine,

A tous ceux qui me sont chers

Sommaire

Introduction générale.....	7
Chapitre introductif : Problématique et méthodologie de travail.....	9
I. Problématique de travail	9
II. Méthodologie	11
1. L'apport de l'approche filière	12
2. Approche de la stratégie.....	13
III. Démarche du travail	22
 Première partie : L'entreprise publique algérienne et la filière lait en Algérie	
Chapitre 1 : L'évolution de la politique économique nationale	25
I. Les réformes économiques menées depuis 1988	27
1. L'efficacité réduite des investissements.....	27
2. La dépendance de l'industrie en matière d'approvisionnements	28
3. Le déficit structurel des entreprises.....	28
4. La politique de prix	28
5. L'aggravation de la dépendance alimentaire.....	28
II. Le programme de stabilisation macro-économique.....	29
1. Les tentatives faites pour éviter le rééchelonnement de la dette	29
2. La dégradation de la situation et le recours au rééchelonnement	29
3. Les objectifs du programme de stabilisation macro-économique	30
4. Bilan de la mise en œuvre du programme macro-économique	31
Chapitre 2 : L'entreprise publique algérienne et les réformes.....	33
I. Les stratégies de développement industriel.....	33
1. Le soutien industriel	33
2. La restructuration industrielle	34
II. L'entreprise publique au cours de la période 1962-1991.....	34
1. La restructuration organique de 1980-84	35
2. Bilan de la restructuration organique de 1980	35
3. Les réformes économiques de 1988 et les Fonds de participation	36
4. La rénovation du secteur public économique et la création des Holdings	37
Chapitre 3 : La filière lait en Algérie.....	39
I. Les acteurs et les flux	39
1. Présentation de la filière lait en Algérie	39
2. La production et la collecte de lait crû	39
3. L'industrie laitière.....	42
4. Les importations.....	45
5. La consommation en lait en Algérie	46
6. La distribution du lait et des produits laitiers	47
II. Les politiques et les stratégies des acteurs.....	47
1. La politique de développement de la production laitière nationale.....	47
2. Le plan d'actions de redressements des entreprises des entreprises de transformation laitières (Groupe GIPLAIT).....	52
Conclusion de la première partie	55

Deuxième partie : Diagnostic stratégique de la LFB

Chapitre 1 : Diagnostic interne	59
I. La fonction technique.....	59
1. Les approvisionnements.....	59
2. La fonction production.....	63
3. La maintenance	65
4. Forces et faiblesses de la fonction technique	66
II. Gestion de la Ressource Humaine	68
1. L'organisation de la RH.....	68
2. Evolution de l'effectif global	69
3. Evolution de la structure des effectifs par catégories socio-professionnelles.....	70
4. Niveau de formation du personnel	70
5. Structure des effectifs par tranches d'âge	71
6. Evolution des frais de personnel	71
7. Forces et faiblesses de la GRH	72
III. La fonction commerciale.....	72
1. Evolution des ventes par type de produits.....	73
2. Evolution des prix de vente.....	73
3. Evolution de la structure en valeur de la production.....	74
4. Réseau commercial de la filiale	74
5. Evolution de la répartition des ventes dans l'espace.....	77
6. Forces et faiblesse de la fonction commerciale.....	77
IV. La fonction financière	78
1. Analyse de la formation des résultats	78
2. Analyse de la structure des bilans	79
3. Approche par les ratios	82
4. Forces et faiblesses de la fonction financière.....	84
V. La fonction Direction Générale	84
Chapitre 2 : Diagnostic externe	86
I. Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	86
II. Les concurrents du même secteur.....	88
III. Les nouveaux entrants	89
IV. Les produits de substitution	90
V. L'État et le hasard.....	90
Chapitre 3 : Orientations stratégiques	93
I. Options stratégiques retenues par l'entreprise et leurs résultats	93
1. Résultats obtenus en 1998.....	93
2. Résultats obtenus en 1999.....	94
3. Le plan stratégique (2000 à 2002).....	94
4. Résultats du plan stratégique.....	95
II. Appréciation de la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise	96
Conclusion de la deuxième partie	98
Conclusion générale	99
Bibliographie	103
Annexes	111

Liste des tableaux

Tableau 1 : L'installation des dérèglements macro-économiques et macro-financiers au cours de la période de 1987 à 1994	29
Tableau 2 : Evolution de la balance commerciale.....	32
Tableau 3 : Evolution de l'excédent global du Trésor.....	32
Tableau 4 : Evolution de la collecte de lait cru	41
Tableau 5 : Répartition des capacités par rapport à la population.....	44
Tableau 6 : Evolution de la part de marché de GIPLAIT dans l'offre globale	44
Tableau 7 : Evolution de la population totale (1996-2000).....	46
Tableau 8 : Bilans des actions de soutien à la filière lait.....	52
Tableau 9 : Origines des approvisionnements en 2001	59
Tableau 10 : Taux d'évolution des prix d'achat des principaux produits	61
Tableau 11 : Evolution de la collecte en lait cru (1997-2001)	62
Tableau 12 : Evolution de la qualité physico-chimique du lait cru (1993-2000)	63
Tableau 13 : Gamme de produits	63
Tableau 14 : Evolution de la consommation en pièces de rechange (1998-2001)	66
Tableau 15 : Evolution des effectifs par catégories socioprofessionnelles	70
Tableau 16 : Situation des effectifs par niveau de formation (2001)	71
Tableau 17 : État des effectifs par tranches d'âge.....	71
Tableau 18 : Evolution des frais de personnel.....	72
Tableau 19 : Structure du réseau de clients	75
Tableau 20 : Réseau commercial de la filiale (année 2001).....	75
Tableau 21 : Evolution des ventes par catégories de clients	76
Tableau 22 : Evolution de la distribution par wilaya (% en valeur des ventes)	77
Tableau 23 : Evolution du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée (1997-2001)	78
Tableau 24 : Répartition de la croissance du chiffre d'affaires 1998/2001, par catégorie des Clients	79
Tableau 25 : Analyse des indicateurs de la rentabilité financière (1997-2001)	79
Tableau 26 : Evolution des principaux postes de l'actif des bilans de la LFB.....	80
Tableau 27 : Evolution du passif en valeur (1997-2001)	81
Tableau 28 : Evolution du cash-flow (1997-2001).....	81
Tableau 29 : Evolution du fonds de roulement (1997-2001).....	81
Tableau 30 : Evolution des besoins en fonds de roulement (1997-2001).....	82
Tableau 31 : Evolution du ratio de financement des immobilisations (1997-2001).....	82
Tableau 32 : Evolution du ratio d'autonomie financière (1997-2001).....	83
Tableau 33 : Evolution du ratio valeur ajoutée / effectif (1997-2001).....	83
Tableau 34 : Evolution du ratio valeur ajoutée / chiffre d'affaires (1997-2001).....	83
Tableau 35 : Evolution du ratio frais de personnel / valeur ajoutée (1997-2001).....	83
Tableau 36 : Synthèse des points forts et points faibles.....	84
Tableau 38 : Menaces et opportunités de l'environnement de l'entreprise	92
Tableau 39 : Plan stratégique 2000-2001-2002.....	94

Liste des figures

Graphique 1 : Evolution des effectifs du cheptel bovin laitier	40
Graphique 2 : Evolution des capacités de production par régions (%).....	43
Graphique 3 : Evolution des importations en BDL et MGLA (1995 et 1999)	45
Graphique 4 : Quantités de lait consommées par pays	46
Graphique 5 : Evolution de l'effectif de la LFB (1994-2001).....	469
Graphique 6 : Structure des ventes par catégories de clients.....	76

Graphique 7 : Evolution des prix d'importation de la PDL et dela MGLA (en \$/T)	86
Graphique 8 : Evolution des indices de prix des principales matières premières	87
Graphique 9 : Evolution du prix d'achat du lait crû (1993-2001)	88
Graphique 10 : Capacités de production en lait et produits laitiers des principales entreprises du secteur privé	89

Liste des abréviations

ANP : Armée Nationale Populaire
BAD : Banque Agricole de Développement
BIRD : Banque Internationale de Recherche et de Développement
CA: Chiffre d'affaires
CNIFLAIT : Conseil National Interprofessionnel de la filière lait
DA : Dinar Algérien
DAS : Domaine Agricole Socialiste
EAC : Exploitation Agricole Commune
EPE : Entreprise Publique Economique
EPT : Entreprise Publique de Transformation
FLN : Front de Libéralisation Nationale
GIPLAIT : Groupe Industriel des Productions Laitières
ITEBO : Institut Technique de l'Elevage Bovin
LFB : Laiterie Fromagerie de Boudouaou
MGLA : Matière Grasse Laitière
MP : matières premières
MT : moyen terme
ONAPSA : Office National d'Approvisionnement et de Service Agricole
ONALAIT : Office National du Lait
ONAB : Office National d'Aliments du Bétail
PIB : Produit Intérieur Brut
PNB : Produit National Brut
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PMI : Petite et Moyenne Industrie
PNDA : Programme National de Développement Agricole
PDL : Poudre de lait
UF : Unité fourragère
VA : Valeur Ajoutée

Introduction générale

Dans la décennie qui a suivi l'indépendance et grâce aux recettes procurées par la rente pétrolière, l'État a adopté une politique d'intensification et de développement de la production industrielle afin d'assurer d'une part une production suffisante à même de suivre la forte évolution démographique, et d'autre part une politique susceptible de rendre le produit accessible à de larges couches de la population. Il s'agissait d'atteindre "l'objectif visé par l'État : la régulation du marché des biens alimentaires sur la base d'une stabilisation des prix des biens"¹.

En 1986, l'économie algérienne est entrée ouvertement en crise après l'effondrement des prix du pétrole brut. Ce choc pétrolier a joué en fait le rôle de révélateur de problèmes structurels sérieux qui minaient l'ensemble de l'économie.

Le secteur alimentaire du pays est caractérisé par une faible production agricole qui n'a pas pu suivre l'évolution de la consommation alimentaire par habitant et surtout les rythmes rapides de la demande engendrés par des taux démographiques élevés. L'Algérie a dû développer l'industrie de transformation et importer des quantités croissantes de produits agricoles, soit bruts, soit transformés.

Le secteur agro-industriel national représente la première industrie manufacturière du pays en terme de contribution à l'économie nationale. Les IAA regroupent selon les statistiques disponibles en 1994, 8290 entreprises industrielles et semi-industrielles, soit environ un tiers des entreprises manufacturières du pays. Ces entreprises assuraient, par ailleurs, un taux élevé de l'alimentation des populations, sachant que 70% des produits consommés ont subi une transformation préalable².

Les IAA algériennes subissent les retombées d'un environnement défavorable : déjà fortement déstructurées dans leur mode d'organisation et de fonctionnement, elles sont entrées, comme le reste de l'économie, dans une phase de crise exacerbée à la suite du retournement de la conjoncture pétrolière, puis des dépréciations successives du dinar depuis 1991, et enfin à partir de 1992, de la dégradation du climat politico-social.

L'Algérie a mis en œuvre des réformes économiques profondes qui concernent l'ensemble des secteurs économiques et plus particulièrement le secteur agro-alimentaire qui est le plus affecté par la crise économique et financière qui caractérise le pays.

L'option de désengagement de l'Etat de la sphère de production, pour se consacrer à la conduite stratégique de l'économie et à la fonction de régulation soulève des incertitudes, particulièrement pour les filières des produits de base dont la régulation a été assurée par l'Etat³.

Le nouveau contexte, caractérisé par la libéralisation progressive des économies, s'est souvent accompagné de contraintes nouvelles obligeant les entreprises industrielles à mettre en place de nouvelles stratégies concurrentielles. Parmi ces entreprises celles de l'industrie laitière, elles représentent la deuxième industrie agro-alimentaire nationale par son chiffre d'affaires (3 milliards de DA, soit 17 % de l'ensemble des IAA) et par ses effectifs (9 % du total, soit 9 000 travailleurs).

L'industrie du lait est appelée à une profonde restructuration en raison du nouveau contexte économique que connaît l'Algérie à savoir l'ouverture des marchés, la libéralisation de l'activité et des prix ainsi que l'arrivée de nouveaux entrants.

¹ F. Chehat, Intensification agricole et dynamique des industries agro-alimentaires en Algérie, in Les Cahiers du CREAD, N°14, 2^{ème} trimestre, pp.27-36, 1988.

² M. Boukella, Politiques alimentaires, marchés internationaux et dépendance : la filière des huiles végétales en Algérie (1962-1988), in les cahiers du CREAD, N°45, 3^{ème} trimestre, pp.51-72, 1992.

³ A. Bencharif, Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie et partenariat nord-sud, actes du séminaire Saflait, 06 et 07 juin 2000, MESRS/Université de Blida/INRAA/ITELV.

C'est dans ce contexte instable, marqué par un rythme de transformation très rapide, qu'évolue l'entreprise qui a été retenue pour notre recherche, dont nous souhaitons repérer les orientations stratégiques qu'elle s'est fixées, analyser les conditions concrètes de fonctionnement, comprendre les choix réalisés, les tactiques adoptées, et dégager leurs effets sur les performances obtenues.

A cet effet, le cheminement suivant a été retenu.

Après avoir présenté les principales approches méthodologiques dans un chapitre introductif, une première partie sera découpée en trois chapitres.

Le premier chapitre procédera d'abord à un état des lieux des réformes économiques depuis 1988, en décrivant la situation économique générale. Il aura ensuite pour objet de situer la logique générale et le contenu des mesures arrêtées et mises en œuvre dans le programme de stabilisation macro-économique, avec le soutien du FMI, et de présenter un bilan des résultats obtenus.

Le second chapitre traitera des différentes réformes qu'a connues l'entreprise publique algérienne.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de la filière lait; d'abord des différents acteurs et flux de la filière, puis des politiques adoptées par l'Etat notamment celle consacrée à l'intensification nationale de la production laitière ainsi que de ces résultats très mitigés obtenus, puis de la nouvelle politique de réhabilitation laitière initiée depuis 1994/95, dans le cadre du PNDA, avec une quantification des efforts réalisés en matière d'incitations au profit des divers acteurs concernés de la filière, et des résultats obtenus. Nous mettrons également l'accent dans ce même chapitre sur la situation de l'industrie laitière; sur les événements marquants du Groupe GIPLAIT.

Les éléments, relatifs à chacun de ces trois volets, seront très utiles pour aborder, dans la deuxième partie, l'analyse concrète de l'entreprise retenue.

Cette seconde partie comportera, également, trois chapitres.

Le premier et le second porteront respectivement sur le diagnostic interne puis externe de l'entreprise, puis sur l'analyse que celle-ci porte sur les résultats obtenus et sur les mesures nécessaires pour faire face au risque de déstructuration financière. Il sera alors possible dans un troisième chapitre de porter une appréciation de la pertinence de l'analyse et des orientations stratégiques de la Laiterie Fromagerie de Boudouaou (LFB).

Chapitre introductif :

Problématique et méthodologie de travail

I- Problématique de travail

Dans un contexte mondial marqué par une logique d'ouverture des économies dans le cadre de la domination d'un modèle unique, et par le réajustement des politiques des États dans le sens d'une plus forte libéralisation des marchés, l'Algérie tente de mettre en œuvre des réformes imposées par les échéances déjà arrêtées⁴.

Ces réformes sont censées mener à terme le basculement vers l'économie de marché et assurer une insertion efficace dans le marché mondial. Elles ont déjà, pour une part, été réalisées par les réformes dites de première génération, dans le cadre notamment du plan d'ajustement structurel⁵, mais elles n'ont pas atteint les objectifs fixés notamment celui de la libéralisation de l'économie.

Les retards ainsi accusés entraînent des conséquences importantes sur la situation des entreprises publiques en particulier de par un rétrécissement de la marge de manœuvre dont elles disposent pour concevoir et mettre en œuvre leurs plans stratégiques.

La question qui se pose est donc de savoir si les réformes économiques entreprises à ce jour ont eu un effet significatif sur le fonctionnement des entreprises publiques et, en conséquence, sur leurs performances économiques.

Le cas des entreprises publiques agro-alimentaires revêt un intérêt singulier, en raison des missions stratégiques qui leur ont été dévolues dans la satisfaction des besoins en produits alimentaires de base des populations.

Notre travail s'intéresse à la filière « lait et produits laitiers » et aux entreprises de transformation industrielle du Groupe GIPLAIT, créé en janvier 1998 après la dissolution des trois offices régionaux précédemment mis en place dans le cadre de la restructuration organique.

Une analyse stratégique des entreprises de la filière lait nous paraît intéressante, pour plusieurs raisons.

La première raison est liée au fait que, si la filière céréales et produits céréaliers a fait l'objet de travaux importants réalisés dans le cadre du projet SEFCA⁶, cela n'est pas encore le cas pour la filière lait, bien qu'un projet ait bien été initié pour avoir une meilleure connaissance de cette filière, projet qui adopte une démarche et s'est fixé des objectifs analogues à ceux du projet SEFCA⁷.

La seconde raison tient à l'importance des entreprises publiques de cette filière, qui place celle-ci à la deuxième place derrière la filière céréales :

- ❑ Le chiffre d'affaires réalisé en 1996 : 16,88% pour les entreprises laitières, contre 50,54% pour les ERIAD ;
- ❑ Les effectifs : 14,26% contre 40,30% ;

⁴ Accord avec l'Union Européenne, adhésion à l'OMC.

⁵ Accord « stand by » signé en avril 1994, dont la période allait jusqu'à mars 1995, et accord « EFF », conclu en avril 1995, qui allait jusqu'à mai 1998.

⁶ A. Bencharif et alii, La filière blé en Algérie, Karthala- CIHEAM, 1996.

⁷ A. Bencharif, Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie, Etat des lieux et problématiques, Options méditerranéennes, B/32, 2001, pp. 25-46.

- En ce qui concerne la valeur ajoutée, les entreprises du lait ne se situent qu'à la cinquième place, avec 13,26%, derrière successivement les entreprises des filières céréales (29,55%), des tabacs (18,69%), des boissons (15,85%), et les huiles de graines (13,71%).

La troisième raison concerne le poids de la filière dans les importations alimentaires, celles-ci atteignant 600 millions de dollars pour les laits et dérivés, soit 16,5% de l'enveloppe globale que représentaient celles-ci en 2000⁸.

La quatrième raison est liée à la place spécifique occupée par la filière dans le programme FNRDA, qui regroupe l'ensemble des incitations et du soutien de l'Etat au développement agricole. Les montants des soutiens cumulés pour la période 1995 à 2001, dont a bénéficié la filière, représentent 14% des consommations réalisées par l'ensemble des filières⁹.

La cinquième raison est relative à la place et au rôle joué par le lait et les produits laitiers dans le modèle de consommation alimentaire dans le pays. En effet, ceux-ci représentent une source essentielle pour les apports en protéines animales, en particulier pour les larges couches de la population, compte tenu des prix atteints par les viandes rouges.

La problématique générale est articulée autour de plusieurs grandes composantes qui sont intimement liées entre elles, rendant complexe l'analyse des dynamiques observées, et les anticipations des transformations à venir.

Il s'agit d'abord de la transition vers une économie concurrentielle et le désengagement de l'Etat, ce dernier étant conduit à concevoir et à mettre en œuvre des réformes dans un contexte marqué par l'accord conclu avec l'Union européenne, et d'adhésion à l'OMC. Les diverses mesures initiées vont aboutir, dans des délais relativement courts, à la déprotection du marché national¹⁰. Cette situation renvoie au défi de la conception de nouvelles politiques adaptées, à la fois, aux données internes et au contexte régional et mondial.

Il s'agit ensuite de la nécessité du passage à des stratégies nouvelles de développement agro-alimentaire. Le pays doit faire face au défi de la restauration de la compétitivité et de la maîtrise de la régulation des filières agro-alimentaires. Cela pose des questions vitales, notamment celles relatives à la configuration et au positionnement des acteurs, à la capacité à mobiliser des opérateurs nationaux et étrangers et mettre en place des partenariats efficaces.

Il faut cependant éviter les erreurs de la période précédente, et prendre réellement en charge le volet de l'intégration économique et de l'articulation entre amont agricole et entreprises de transformation.

A cet effet, il est vital de poursuivre avec persévérance l'adaptation des systèmes de production agricole entamée dans le cadre du Plan National de Développement Agricole, en tenant compte des réalités propres à chaque région, ainsi que de la modernisation agricole en général.

Par ailleurs, les enjeux portent également sur les entreprises industrielles qui doivent, aussi rapidement que possible, mener à terme leur mise à niveau et restaurer leur compétitivité sur les marchés tant domestiques qu'extérieurs.

Il s'agit pour elles de procéder au renouvellement de leurs technologies, d'acquérir les savoir-faire qui leur font cruellement défaut en matière managériale et d'introduire des outils de gestion performants pour disposer de la visibilité indispensable pour leurs stratégies et suivre de manière continue la mise en œuvre de celle-ci, et construire des avantages concurrentiels significatifs.

⁸ S. Bedrani, F. Chehat, L'agriculture algérienne en 2000, Une révolution tranquille : le PNDA, Perspectives agricoles, N°1, INRAA, 2001, p.48.

⁹ Réunion trimestrielle des cadres du secteur, les 9 et 10 avril 2002, Evaluation de l'évolution des programmes du Programme National de Développement de l'Agriculture, INVA.

¹⁰ Agro-Montpellier / CIHEAM / INRA-ESM / GT MOISA / 23 juin 2001.

Il est aujourd'hui admis que les objectifs de mise à niveau et l'efficacité des entreprises publiques passent nécessairement par la mise en place de partenariats avec des firmes étrangères en mesure d'apporter un appui aux plans du financement, de la rénovation technologique, du management et de la captation de marchés extérieurs.

Concrètement, dans le cadre de la libéralisation de l'économie nationale, période de transition qui correspond au passage d'une « coordination hiérarchique » à une « coordination par le marché » des filières, l'interrogation générale à laquelle tente de répondre notre travail peut se formuler de la manière suivante : « **Dans quelles conditions internes et externes évolue la Laiterie Fromagerie de Boudouaou ? Quels ont été les choix stratégiques qu'elle a opérés dans ces conditions, et quels ont été les résultats de leur mise en œuvre ?** ».

Cette interrogation peut se décomposer en une série de questions :

- ❑ Dans quelles conditions d'ordre interne liées notamment à la cohésion et à la mobilisation du personnel, et d'ordre externe liées à l'instabilité de l'environnement et aux menaces découlant des stratégies déployées par les divers acteurs impliqués dans la filière lait, l'entreprise a-t-elle dû fonctionner et mettre en œuvre son plan stratégique ?
- ❑ Quelles ont été les orientations stratégiques de l'entreprise ? Celles-ci ont-elles subi des réaménagements significatifs au cours de la période considérée ? Quels ont été les résultats de leur application sur les performances de l'entreprise ?

Cette recherche a essayé de vérifier les hypothèses suivantes :

- ❑ l'environnement général de l'entreprise enregistre des transformations très rapides et est marqué par l'instabilité du cadre institutionnel et réglementaire, et par l'émergence et le développement accéléré de la concurrence de nouveaux opérateurs très agressifs.
- ❑ la période très particulière retenue pour cette étude est caractérisée par le processus de désengagement de l'Etat, et par les réformes économiques et le processus de privatisation de l'entreprise publique. Les retards accusés dans ce processus entraînent une limitation importante de la marge de manœuvre de l'entreprise et handicapent ses efforts de mise à niveau.
- ❑ l'amélioration satisfaisante et durable des performances de l'entreprise passe cependant par la solution des problèmes de fond, qui passe elle-même par la sortie de l'enlisement des réformes et par l'aide qui peut être apportée par le partenariat.

II- Méthodologie

Le développement des activités en amont et en aval de l'agriculture s'est traduit par de nouvelles préoccupations liées à la circulation des produits alimentaires depuis leur production jusqu'à leur consommation. Ces nouvelles problématiques ne sont pas prises en charge directement et totalement par les approches sectorielles qui par leur nature, ne considèrent pas les relations d'interdépendance dans toute leur complexité.

L'approche filière a pris donc naissance face à l'incapacité des approches traditionnelles à appréhender la complexité du champ agro-alimentaire et à analyser toutes les interdépendances qui relient ses différentes composantes.

Nous avons choisi de renforcer l'analyse de l'environnement de l'entreprise en adoptant l'approche filière qui présente une forte articulation avec le concept de stratégie. Celle-ci est « devenue une voie privilégiée

pour étudier les comportements et les stratégies des différents agents économiques qui interviennent aux stades successifs de la production et de la circulation d'un produit »¹¹.

1. L'apport de l'approche filière

La notion de filière a été préconisée par plusieurs « courants de pensées » dans une option d'approche intégrée même si souvent ils n'ont pas utilisé le mot filière. La filière n'est pas une méthodologie d'analyse de la réalité mais un guide pour mieux comprendre l'hétérogénéité des compétences des agents du marché et de leurs relations de pouvoir au sein d'un marché spécifique¹².

L'approche filière a émergé dans les pays développés en relation avec les mutations profondes qui ont caractérisé leur économie agro-alimentaire. Le champ d'investigation délimité par cette approche est un cadre privilégié pour analyser les phénomènes d'interdépendance et d'intégration qui caractérisent l'appareil agro-alimentaire aussi bien au niveau macro-économique qu'au niveau micro-économique¹³.

Dans l'abondante littérature sur l'économie des filières agricoles et agro-alimentaires, le concept de filière est utilisé de façon diverse. Chaque auteur peut privilégier une dimension particulière par rapport aux caractéristiques du secteur considéré ou des buts proposés. Mais ce choix peut aussi dépendre du niveau de développement économique du pays, des théories économiques dominantes, etc¹⁴.

On distingue ainsi plusieurs conceptions de la filière¹⁵ :

La première définition de la filière, énoncée par **J-C. Montigaud** est que la filière est « l'ensemble des activités étroitement imbriquées, liées verticalement par l'appartenance à un même produit (ou des produits très voisins), et dont la finalité consiste à satisfaire le consommateur. Ces filières sont composées de niveaux ou de fonctions reliées entre elles par des mécanismes et des institutions qui ont pour tâche de gérer et de coordonner l'ensemble. Certaines de ces fonctions plus puissantes que les autres constituent les centres de commandes à partir desquels surgissent et aboutissent des boucles de rétroaction permettant à la filière de fonctionner et de s'adapter »¹⁶. La filière est donc un champ découpé dans la réalité économique globale. C'est une succession, une suite d'actes techniques de production et d'échanges qui aboutit à un produit fini ou un groupe de produits finis liés entre eux.

La deuxième définition conçoit la filière « comme un périmètre de gestion », cette définition étant plus liée à la gestion et aux stratégies d'entreprises. La filière va donc être un ensemble d'échanges, de relations verticales (fournisseurs clients) et horizontales (des entreprises concurrentes).

Cette dernière définition reste statique, d'où l'évolution vers une *troisième conception* plus systémique où la filière est conçue comme un *système* construit qui regroupe des entreprises, des agents et des organisations (institutions) lesquels élaborent et distribuent un produit ou un type de produits tout en s'adaptant aux fluctuations conjoncturelles ou cycliques.

Cette définition est donc plus dynamique puisqu'elle s'intéresse au changement dans le temps de la filière, qui apparaît ainsi comme un espace de politique économique et d'organisation économique (politique céréalière, politique vinicole...etc.) et ceci parce que les spécificités de chaque filière sont

¹¹ M. Padilla, H. Bencharif, Approvisionnement alimentaire des villes, Concepts et méthodes d'analyse des filières et marchés, in : Options méditerranéennes, n°32, p. 261, 2001.

¹² M. Padilla, H. Bencharif, Approvisionnement alimentaire des villes, op.c., p. 262.

¹³ A. Bencharif, Analyse des systèmes et des filières agro-alimentaires : les fondements de l'approche filière. p.74, 2000.

¹⁴ J.C. Montigaud, - Toile de fond, méthodes d'analyse et résultats. - Montpellier : Institut Agronomique Méditerranéen, (cours filière agro-alimentaire), 1995.

¹⁵ J. Boutonnet, M, J-M Cordon; F. Laurent, - Filières et marchés agro-alimentaire.- Montpellier : Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier (ENSA-M), 1995-96, (Séminaire DEA « Economie du développement agricole, agro-alimentaire et rurale »).

¹⁶ J.C. Montigaud, L'analyse des filières agro-alimentaires, Ed : Economie et sociétés, série développement agro-alimentaire, AG N°21, 1992, pp. 59-83.

fortes et ne peuvent pas fonctionner avec les mêmes formes d'intervention. Notons que le décalage entre les diverses filières est dû en fait à ses caractéristiques particulières à chacune d'elle et non à un retard de développement. Ces conceptions actuelles de la filière constituent l'aboutissement d'une longue étape de développement de cette approche.

En effet, depuis l'apparition des phénomènes d'intégration et d'industrialisation de l'agriculture aux années 1930, l'approche filière a connu un développement important chez les théoriciens qui ont proposé des définitions diverses :

Selon **Goldberg** (1957 cité par **J-C. Montigaud** 1994, op.cit.) « cette approche englobe tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole . Elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs les entrepreneurs de stockage, les transformateurs, les grossistes et détaillants. Elle concerne enfin toutes les institutions telles que les institutions gouvernementales, les marchés et les associations de commerce qui affectent et coordonnent les niveaux successifs sur lesquels transitent les produits ».

P. Chalmin¹⁷ voit «la filière comme un ensemble d'agents économiques, transformateurs ou non, des agents administratifs et politiques qui jalonnent directement ou indirectement l'itinéraire d'un produit au stade initial de la production au stade final de la consommation ».

Selon **L. Malassis**¹⁸, «la filière se rapporte à l'itinéraire suivi par un produit (ou un groupe de produits) au sein de l'appareil agro-alimentaire ; elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) et des opérations (de production, de répartition, de financement) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation, ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des facteurs et des produits le long de la filière et à son stade final ».

R. Perez (1983) distingue trois approches pour définir ce concept :

- l'approche en termes de transactions qui peuvent être établies à différents stades de la filière. Cette approche introduit immédiatement les concepts de transferts internes, de marché et de concurrence.
- l'approche en termes monétaire dont les flux constituent la contrepartie des transactions précédentes.
- l'approche en termes de valorisation qui découle des précédentes et qui, appliquée à la fois aux opérations de transformation (dynamique des coûts) et aux opérations de transactions (dynamique des prix) permet de situer les profits aux différents niveaux de la filière.

Il faut signaler que l'approche filière diffère selon qu'on soit dans un pays développé où les mutations observées résultent d'un processus réalisé dans un contexte différent de celui des pays en développement d'où la difficulté de transposer les données et les approches.

2. Approche de la stratégie

Les dernières décennies ont été marquées par l'extension du libre échange, comme principe devant régir le commerce international, suite aux accords de l'Uruguay Round et à la création de l'OMC successeur du GATT, à la création de zones de libre échange et d'unions douanières. On parle de plus en plus de mondialisation des échanges de capitaux de produits et de services.

Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la **compétitivité** devient un impératif incontournable auquel les nations et les firmes doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres nations et firmes plus performantes, c'est pourquoi la définition de la **stratégie** est décisive pour l'épanouissement et le développement de celles-ci¹⁹.

¹⁷ P. Chalmin,- L'analyse de filière appliquée aux marchés internationaux des produits agricoles. - In : Revue des Etudes Coopératives n°8, deuxième trimestre, 1983.- pp. 27-40.

¹⁸ L. Mallassis,- Economie agro-alimentaire, tome 1. – Paris : Ed : Cujas, pp. 132-473, 1973

¹⁹ M. Porter, La concurrence selon Porter, Ed : Village Mondial, p. 9, 1999.

Les stratégies doivent être établies avec beaucoup de rigueur, mais qu'est ce qu'une stratégie ?

A. Histoire de la pensée stratégique

Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec (stratos = armée et agos = je conduis) ; il est défini de façon assez vague comme la partie de cet art qui consiste à établir un plan de campagne pour faire intervenir des masses armées contre l'ennemi, alors que la tactique consiste à combiner pour des actions spécifiques les moyens dont on dispose²⁰.

L. Poirier considère que la stratégie fait référence aux actions collectives et finalisées, conçues, préparées et exécutées en milieu conflictuel et il donne de celle-ci la définition suivante : « la stratégie s'identifie à l'ensemble des opérations intellectuelles (ou mentales) et physiques requises pour concevoir, calculer, préparer et conduire toute action de ce type, et aux relations entre ces opérations physiques et psychologiques »²¹.

Depuis l'emploi d'armes balistico-nucléaires, une extension du concept à des situations de non-guerre et des propositions de définitions plus élaborées ont été effectuées. Les concepts, outils et démarches de la stratégie se sont développés au cours des années, nous allons tenter de présenter les périodes les plus marquantes :

Les années 50 : C'est dans les années 50 qu'il y a eu l'émergence de propos structurés consacrés explicitement à la stratégie d'entreprise. Les pionniers ont été *les économistes*, à la suite de **Marschall**, et par *les théoriciens de l'organisation*. Les premiers introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable (**Chamberlain, Robinson, Clark, Coase**).

C'est à **Neumann et Morgenstern** dont la théorie des jeux est aujourd'hui célèbre que la notion de stratégie doit son extension à toutes les situations où il y a une partie à jouer, que ce soit dans la guerre, dans la politique ou dans les affaires.

Ces mathématiciens ont établi une distinction entre les décisions de pure stratégie et celle où des considérations tactiques interviennent dans le choix de stratégie à adopter en présence d'une situation particulière.

Les théoriciens, principalement **Fayol** puis **Bernard** s'intéresseront à la fonction de direction avant que **Selznick** et **Newman** ne commencent à cerner en quoi l'activité stratégique se distingue de l'exploitation routinière²².

Le début des années 60 : Cette période marque la véritable émergence de la stratégie d'entreprise dans le monde académique avec la publication de trois ouvrages devenus de grands classiques, et nous pensons important de les citer pour déterminer l'apport de chacun de ces ouvrages :

- D'abord celui d'**Alfred Chandler** qui montre comment les managers s'inventent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs, l'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les permette et les supporte.

- Ensuite en 1965, quatre professeurs à Harvard signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « le modèle LCAG ». Les auteurs de cette approche ont proposé une démarche simple, très ouverte, guidant les dirigeants dans l'élaboration du diagnostic stratégique.

La grille (LCAG) connue pour sa logique constitue l'outil fondateur, mais « on lui reproche maintenant de l'être trop, de ne pas intégrer les comportements et les aléas, d'insister plus sur les procédures que sur

²⁰ H.I. Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, Ed : Hommes et techniques, p.88, 1968

²¹ L. Poirier, Le discours de la stratégie militaire, Ed : Revue Française de gestion, pp. 64.73, 1988.

²² A.C. Martinet, L'évolution de la pensée stratégique, in : Les stratégies d'entreprises, Ed : Cahiers français, n°275, p. 3, 1996.

les processus, de ne pas appréhender les problèmes de mise en œuvre »²³. Ce cadre méthodologique a constitué la trame de nombreuses procédures de planification stratégique que les grandes entreprises occidentales ont mises en place dans les années 70.

- Enfin, **I. Ansoff** publie « Corporate Strategy » au cours de la même année. Ce professeur apporte plusieurs notions majeures. Il définit clairement la stratégie comme une règle pour prendre des décisions fondées²⁴. Il propose également une classification des décisions (stratégiques, administratives, opérationnelles) à laquelle de nombreux auteurs s'intéresseront.

Il faut noter que **I. Ansoff** a depuis cette date publié plusieurs ouvrages pour développer le concept de management stratégique et ses attributs dans différents types d'environnement. Il propose une nouvelle démarche au cours des années 60, cette école dite de San Diego, s'intéressera à la conception d'outils de gestion planifiée et de mode de développement de l'entreprise, au travers des activités analysées en technologies, produits et marché. On a reproché à cette démarche sa rigidité et ses difficultés de s'adapter à des changements brutaux pour changer de stratégie.

Il est important de souligner que les années 60 voyaient également paraître de nombreux travaux sur les procédures de planification stratégique, de grands cabinets américains proposent des modèles plus ou moins élaborés, mais qui vont favoriser une diffusion rapide de certaines notions stratégiques. Le premier et le plus actif est **Bruce Hendersen**, qui popularise la courbe d'expérience. En réaction, d'autres cabinets, et notamment **Arthur D. Little** et **Mc Kinsey**, ont proposé d'autres matrices.

Les années 70 : Cette période comme le souligne **R. Lochridge** : «A partir des années 70 ...un ralentissement de la croissance, une concurrence de plus en plus vive dans les secteurs traditionnels de l'économie, une augmentation considérable des échanges internationaux vont modifier à nouveau les règles du jeu : la condition nécessaire au succès réside dans la capacité d'anticiper les évolutions des marchés et de se créer un avantage unique défendable par rapport aux concurrents et aux nouveaux états de l'environnement...Connaître les principes qui déterminent la dynamique concurrentielle et les possibilités de modifier les données de l'environnement, constitue le nouvel impératif de la réussite »²⁵.

Les années 80 : Ces années ont été marquées par un jeune professeur à Harvard qui joua un rôle important dans l'apparition d'une nouvelle génération de modèles d'analyse stratégique, cet auteur est l'Américain **Michael Porter** connu pour avoir enrichi l'analyse concurrentielle en transposant de façon très habile les principaux concepts de l'économie industrielle.

Selon **Porter**, « adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement »²⁶.

L'analyse de la structure de l'industrie a ainsi renouvelé la théorie concurrentielle en intégrant l'ensemble des forces concurrentielles pour tenir compte de la rivalité. Les cinq forces concurrentielles déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et de la rentabilité dans un secteur²⁷.

Les années 90 : **M. Porter** dans son ouvrage paru en 1993, a mis l'accent sur d'autres facteurs autres que les « cinq forces ». Il parle de l'Etat et du hasard comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. D'après cet auteur, « le jeu économique moderne oblige les entreprises à

²³ M. Marchesnay, Management stratégique, Ed : Dunod, p. 12, 1997.

²⁴ M. Marchesnay, Management stratégique, op.c, p 4.

²⁵ R.K. Lochkridge, The BCG Annual, *The Bosting Consulting Group*, p14, 1981. Cité par M. Gervais, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, p. 104.

²⁶ M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, Ed : Economica, p. 426, 1990.

²⁷ M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, op.c, p. 6.

dépasser le cadre national. Elles mettent désormais en œuvre des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays »²⁸.

B. Définition de la stratégie

La stratégie a été longtemps associée à la notion de guerre, la stratégie militaire suppose donc un état de guerre et correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner²⁹.

La définition de la stratégie s'est élargie depuis et plusieurs auteurs ont tenté de lui attribuer une définition plus appropriée. Selon **Strategor**, « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »³⁰. **Marchesnay** a proposé un classement autour de quelques thèmes répétitifs³¹ :

Le thème des buts : est stratégique pour toute démarche qui repose sur la définition de but à long terme, et à la détermination des moyens pour les réaliser.

Le thème du plan : est stratégique pour toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné, sans plan, pas de stratégie.

Le thème de l'environnement : est stratégique pour toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. **M. Gervais**, pense que l'environnement interne est tout aussi important que l'environnement externe : selon lui, « il ne suffit pas de définir une *stratégie collective*, encore faut-il que celle-ci soit acceptée par le personnel et que les *stratégies individuelles* convergent vers cette stratégie collective »³².

Le thème de changement : est stratégique pour toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise.

Marchesnay insiste sur « l'aspect *global, systématique, intégratif*, de la pensée stratégique (...) l'analyse doit accepter modestement une ignorance partielle ». Selon lui, les problèmes doivent être abordés les uns après les autres, mais il estime que le lecteur doit avoir sans cesse à l'esprit que chacun d'entre eux est relié aux autres.

Selon **H. Mintzberg**, la stratégie est une nécessité dans une organisation mais le concept doit être employé avec discernement car ses propriétés ambivalentes peuvent être à l'origine de nombreux dysfonctionnements³³. **Mintzberg** et **Simon** accordent une place essentielle à *l'intuition*, ils montrent qu'il existe plusieurs façons de prendre une décision, et que ce processus de décision est influencé par une multitude de facteurs.

C. Diagnostic stratégique

Pour mener à bien notre travail, et afin de répondre aux questions de recherches proposées ci-dessus, nous avons opté pour « *l'analyse stratégique* », cette méthode permet de dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise, et les opportunités et menaces de son environnement afin de proposer par la suite les orientations stratégiques pouvant lui être utiles. Les premiers modèles d'analyse stratégique sont venus des Etats-Unis, dans les années soixante, le modèle le plus connu est le modèle « *LCAG* », dénommé à partir des initiales de leurs concepteurs, connu également sous la domination du modèle

²⁸ M. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, op.c., p. 35.

²⁹ M. Gervais, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Ed : Economica, p. 10, 1989.

³⁰ Strategor, Politique générale de l'entreprise, Ed : Dunod, p. 9, 1997.

³¹ M. Marchesnay, Management stratégique, op.c., p. 4.5.

³² M. Gervais, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, op.c., p. 21.

³³ H. Mintzberg, Les organisations ont-elles besoin de stratégies, Ed : Gestion, pp. 5.9, 1987.

« *Opportunités/contraintes, forces/faiblesses* ». D'autres modèles plus récents de l'analyse stratégique sont aujourd'hui utilisés, même si les anciens modèles ont été critiqués, ils restent cependant une base solide pour les travaux qui ont suivi. Les entreprises sont souvent confrontées à la question de leur développement. Face à la concurrence, à l'émergence de nouveaux produits et à l'évolution des modes de consommation; elles doivent s'interroger sur la situation et les perspectives de l'ensemble de leurs activités afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur survie.

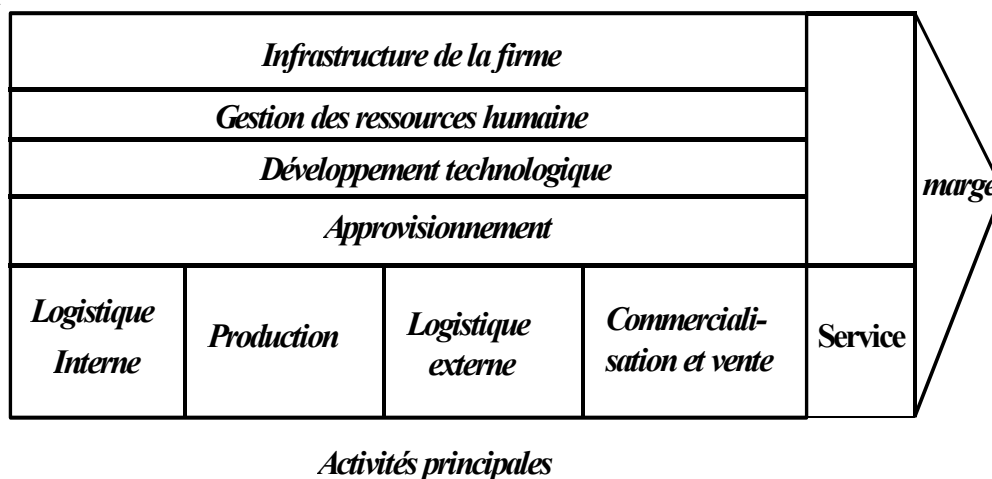
Pour notre étude, la démarche de recherche se fonde sur trois méthodes toutes trois établies par **M. Porter** : « *la chaîne de valeur* » pour l'analyse interne de l'entreprise, « *les cinq forces de Porter* » pour l'analyse externe de l'entreprise et les « *trois stratégies de base* » pour proposer la stratégie qui peut mettre à la firme de se maintenir dans une position tenable à long terme et lui permettre de surclasser ses concurrents dans un secteur.

a] *La chaîne de valeur*

M. Porter propose sur la base de l'observation détaillée du comportement d'entreprises nord-américaines une approche intégrée de l'analyse de l'environnement et des ressources de l'entreprise trouvant son ancrage dans les avancées de l'économie industrielle. Pour **Porter**, la position de la firme face à la concurrence détermine si sa rentabilité est supérieure ou inférieure à la moyenne du secteur, tout repose sur la capacité à se constituer un avantage concurrentiel, décisif et durable, face aux entreprises rivales³⁴.

L'analyse interne de l'entreprise consiste à procéder au repérage de ses points faibles et points forts, c'est faire une analyse critique et porter un jugement de valeur sur la manière et les contraintes dans lesquelles l'entreprise fonctionne. Nous avons opté pour la « chaîne de valeur » pour le diagnostic interne de l'entreprise laitière retenue pour notre recherche (LFB), en distinguant les activités de base des fonctions support. Cet instrument "décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation"³⁵.

Selon **Porter**, toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit, l'ensemble de ces activités ci-dessus, peut être représenté par une *chaîne de valeur*. Chaque maillon de la chaîne correspond à une fonction qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de compétences qui correspondent au patrimoine de ressources de l'entreprise³⁶.



Source : *M. Porter, L'avantage concurrentiel, InterEditions, p.53, 1986.*

³⁴ O. Uzan, Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel, in : Les stratégies d'entreprise, Ed : Cahiers Français, p. 82, 1996.

³⁵ Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents, Ed : Inter Editions, p. 49, 1985.

³⁶ Stratégor, Politique générale de l'entreprise, op.c, p. 46.

Nous pouvons mettre en œuvre à chacun des différents stades de la chaîne plusieurs compétences à savoir :

- ❑ **Les compétences économiques** : représentées par la technologie, la conception, la fabrication, la capacité de production, les coûts de production, la qualité de production, la marketing, la fidélité des clients, la qualité de la distribution.
- ❑ **Les compétences de gestion** : représentées par la finance, le personnel, l'organisation, le processus de contrôle, le système de communication, l'évolution du taux de profit, la maîtrise des besoins en fonds de roulement.
- ❑ **Les compétences psychologiques** : la chaîne de valeur ne peut pas être analysée sans une coordination entre l'amont par les «fournisseurs» et l'aval par les «clients». Selon *Strategor* «l'avantage concurrentiel peut s'appuyer sur une coordination plus efficace avec les partenaires amont et aval».

b) Les cinq forces de Porter

L'environnement de l'entreprise joue un rôle important lors de l'élaboration de la stratégie, et d'après *Ansoff* «il est juste de reconnaître que la stratégie de nombreuses entreprises n'est pas statique, mais qu'elle évolue en fonctionnement de l'environnement»³⁷.

La définition d'une stratégie face à la concurrence a pour but de placer la firme dans la meilleure situation possible pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur³⁸.

Une stratégie concurrentielle doit s'appuyer sur une analyse en profondeur de la structure de l'industrie et de son évolution. Selon **Porter**, dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces (la rivalité entre les firmes du secteur, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution).

Le poids combiné de ces cinq forces détermine la capacité des firmes dans un secteur donné à obtenir un taux de rendement de l'investissement qui dépasse en moyenne le coût du capital; la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue³⁹.

La stratégie concurrentielle doit naître d'une compréhension élaborée des règles de la concurrence qui affectent l'attrait du secteur⁴⁰, l'analyse de la structure de l'industrie a ainsi renouvelé la théorie concurrentielle en intégrant l'ensemble des forces concurrentielles pour tenir compte de la «rivalité élargie», l'observation principale de **Porter** se fonde sur le fait que les entreprises qui réussissent sont non seulement performantes sur leur secteur, mais qu'elles savent choisir leur secteur industriel.

Ces cinq forces déterminent la rentabilité d'une industrie parce qu'elles influent sur les prix praticables par les firmes, sur les coûts qu'elles ont à supporter et sur les investissements qu'elles ont à supporter et sur les investissements qu'elles ont à réaliser pour être compétitives⁴¹.

Cette démarche vise à situer l'entreprise dans son environnement et à mettre en évidence les menaces qui pèsent sur elle et les opportunités qu'elle pourrait saisir. Notre objectif serait donc d'identifier les facteurs de l'environnement des entreprises laitières du secteur public, qui passent aujourd'hui par une phase de transition, ces dernières doivent être concurrentielles dans un cadre d'ouverture et de libre échange.

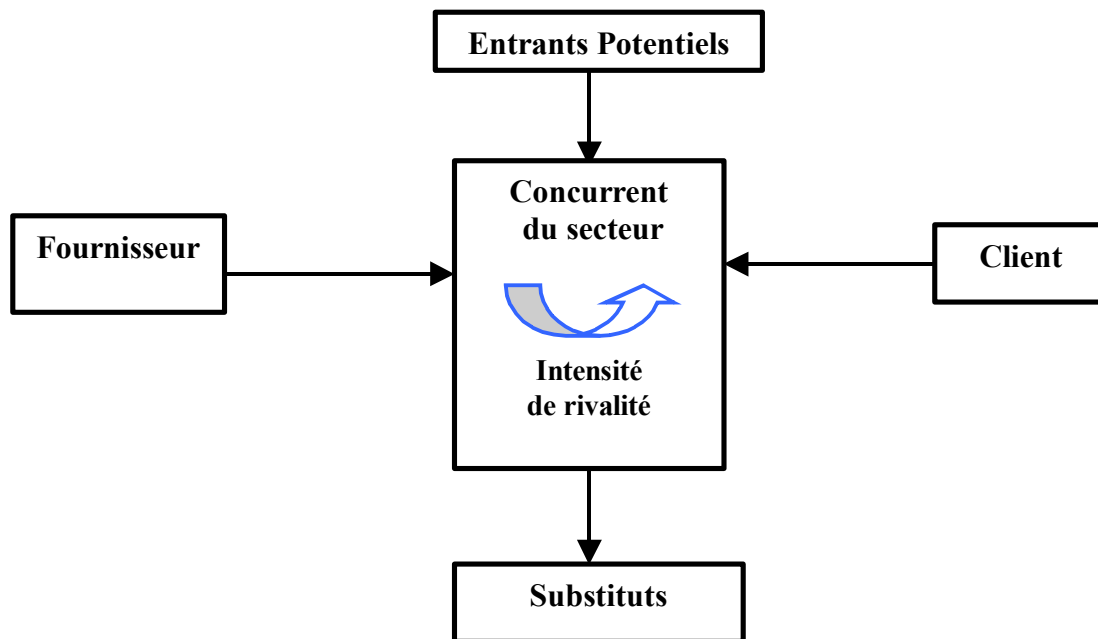
³⁷I. Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, op.c, p. 94.

³⁸M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, op.c, p. 4.

³⁹M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, p. 15, 1986.

⁴⁰M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, p. 14.

⁴¹M. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Ed : Inter Editions, p. 38, 1993.



Source : M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, p. 4, 1982

c] L'intensité de la rivalité entre les concurrents

Les entreprises présentes dans une industrie sont mutuellement dépendantes. L'intensité concurrentielle s'accroît dès que l'un des concurrents s'engage dans des manœuvres pour renforcer sa position. Soit il déclenche une guerre des prix, soit il entraîne des coûts supplémentaires en tentant de relever le niveau de service ou de qualité ou en développant ses efforts de communication⁴².

d] Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation se comprend en termes de degré de dépendance ; la relation de dépendance peut conduire à envisager toutefois différentes réponses possibles : tenter de l'éviter, de la gérer voir de développer l'interdépendance⁴³.

Les clients essaient d'obtenir des réductions de prix, négociants des services plus étendus ou de meilleure qualité, jouent un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent au détriment de la rentabilité de l'activité et leur intensité est fonction du pouvoir détenu par les différents groupes de clients du secteur⁴⁴.

e] Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs peuvent disposer d'un pouvoir de négociation à l'égard des firmes d'un secteur; ils ont de ce fait la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, si ce dernier est incapable de répercuter dans ses prix les hausses de coût. Les fournisseurs peuvent exercer une pression considérable lorsqu'ils sont en situation de quasi monopole ; ils ont alors la possibilité d'exiger leurs conditions (augmentation des prix, paiement comptant, refus de livrer les quantités ou la qualité voulue...).

⁴² T. Atamer et R. Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Ed : Dunod, p. 143, 1993.

⁴³ M. Marchesnay. Economie d'entreprise, opc, p. 99.

⁴⁴ M. Gervais, Planification de l'entreprise, opc, p. 112.

f) La menace des nouveaux entrants

Évaluer la pression exercée par les nouveaux entrants potentiels revient à examiner les barrières à l'entrée dans le secteur. Le risque d'entrée de nouveaux concurrents dépend aussi de l'attrait de l'industrie et des réactions probables des entreprises présentes. Ces conditions déterminent un « *prix de seuil* » à l'entrée. En conséquence, la probabilité d'entrée dans un secteur dépend du nombre d'entreprises susceptibles de payer ce prix de seuil et possédant des compétences ou des actifs transférables au secteur visé⁴⁵.

Plusieurs facteurs peuvent constituer des barrières à l'entrée, comme les économies d'échelle liées à la taille des unités de production, la différenciation du produit, l'accès aux circuits de distribution, l'existence d'avantage de coûts, la politique gouvernementale.

g) La menace de prestations de substitution

Les produits de substitution permettent de remplir les mêmes fonctions ou de satisfaire les mêmes besoins pour les consommateurs actuels mais reposent, pour l'essentiel, sur le développement de technologies différentes. La pression des prestations de substitution sera d'autant plus forte que le ratio prix/performance leur sera favorable, que les coûts de changements de produits et/ou de services seront faibles et que la propension des clients à accepter les substituts sera forte⁴⁶.

h) Rôle de l'État et du hasard

Il est vrai que **Porter** a permis de délimiter le champ concurrentiel de l'entreprise en affirmant que le jeu concurrentiel résultait de cinq forces citées ci-dessus. Mais, ce même auteur a pu par la suite dans son ouvrage paru en 1993; identifier d'autres facteurs qu'il faut prendre en considération lors de l'identification de l'environnement de l'entreprise et de leur avantage non seulement au niveau national mais international, deux facteurs ont une influence importante sur l'environnement à savoir le **hasard** et **l'État**⁴⁷.

Il entend par le **hasard**, « des événements qui n'ont que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouvernements » comme les guerres, le gonflement soudain d'une demande régionale ou mondiale, les décisions politiques des gouvernements de pays tiers.

Selon **Porter**, le hasard peut annuler complètement les avantages des concurrents en place; en imposant des conditions différentes, il peut aussi offrir à d'autres industries l'occasion de supplanter les leaders installés en réagissant mieux qu'eux au nouvel environnement.

Mintzberg note la gravité de la situation lorsque l'environnement est brusquement bouleversé ; selon lui, « suivre un parcours préétabli sans bien connaître la rivière sur laquelle on navigue, est la méthode parfaite pour faire naufrage »⁴⁸.

La **politique gouvernementale** oriente la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises à travers la réglementation des marchés de capitaux, la politique fiscale et la législation sur la concurrence. **Porter** explique que le rôle de l'Etat se situe dans l'influence qu'il exerce sur les quatre déterminants qu'il schématise sous forme d'un losange présentant ainsi le système complet (annexe 1).

L'examen de l'influence de l'Etat sur les composantes du losange permet d'éclairer et de clarifier les aspects positifs et négatifs de l'action publique sur le processus de création de l'avantage concurrentiel. Mais, ce qui est important à noter, et que l'auteur n'omet pas de signaler, est que « l'influence de l'État est importante, mais qu'elle est inévitablement partielle ; l'action gouvernementale ne saurait demeurer la

⁴⁵ Turgul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques. Ed : Dunod, 1993, p. 139.

⁴⁶ J.P. Bréchet, Les dilemmes du diagnostic stratégique, in : Les stratégies d'entreprises, Ed : Cahiers Français, p. 37, 1996.

⁴⁷ M. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, pp 137-139.

⁴⁸H. Mintzberg, Les organisations ont-elles besoin de stratégies, p. 6.

seule source de l'avantage concurrentiel national sans finir par échouer...Il semble que l'action gouvernementale puisse hâter ou favoriser l'acquisition d'un avantage concurrentiel, mais qu'elle n'ait pas le pouvoir d'en créer elle-même »⁴⁹.

Porter souligne en décrivant le losange la portée de l'histoire, des valeurs sociales et des politiques des pays sur la lutte concurrentielle. Les normes et les valeurs sociales affectent la nature de la demande domestique ainsi que les objectifs des dirigeants et les modes d'organisation des entreprises ; l'histoire sociale et politique d'un pays explique les compétences que l'on y trouve ainsi que la structure institutionnelle qui sert de cadre à la concurrence.

D. Orientations stratégiques (stratégies de base)

Après l'examen de la situation interne et externe de l'entreprise, il est nécessaire d'établir à partir des résultats obtenus une stratégie qui « face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur ». **M. Porter** propose trois grandes catégories de démarches stratégiques qui peuvent permettre de contrer la concurrence des autres firmes⁵⁰ :

a) La domination globale au niveau des coûts

La domination par les coûts est peut être la plus claire des trois stratégies de base, par son intermédiaire, une firme entreprend de devenir le producteur à coûts peu élevés de son secteur. Si une firme parvient à acquérir et à conserver son avance par les coûts, elle aura des résultats supérieurs à la moyenne, à condition qu'elle puisse imposer des prix proches du prix moyen du secteur.

La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la seule à dominer et non une parmi plusieurs. La domination par les coûts est donc une stratégie particulièrement dépendante de l'avance déjà acquise sur les autres firmes, à moins qu'un progrès technique important ne permette à une firme de changer radicalement ses coûts⁵¹.

b) La différenciation

Cette stratégie « vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur, de façon à fidéliser la clientèle et obtenir un surprix »⁵². La différenciation est la capacité à fournir à l'acheteur un produit supérieur aux autres en termes de qualité, de caractéristiques particulières ou de service après vente⁵³.

c) La concentration de l'activité

La firme qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segments dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur⁵⁴.

E. L'enlissement dans la voie médiane

M. Porter note qu'une mise en œuvre réussie de ces stratégies implique des ressources et des compétences différentes, elles exigent également divers modes d'organisation, procédures de contrôle et de l'imagination au niveau des systèmes. Cet auteur fait aussi remarquer que cette démarche des « stratégies de base » est viable pour faire face à la concurrence, mais la pire des erreurs stratégiques est

⁴⁹ M. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, op.c, p. 142.

⁵⁰ M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, op.c, pp 37, 38.

⁵¹ M. Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents, op.c, pp. 24.

⁵² M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, op.c, p. 40.

⁵³ M. Gervais, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, op.c, p. 128.

⁵⁴ M. Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents, op.c, p. 26.

l'enlisement dans la voie médiane; il survient quand l'entreprise tente de suivre plusieurs directions à la fois⁵⁵.

Une firme enlisée dans la voie médiane n'obtiendra des profits intéressants que si la structure de son secteur est très favorable ou si elle a la chance que ses concurrents soient dans la même situation. En général, ce type de firme sera beaucoup moins rentable que celles qui adoptent une stratégie de base⁵⁶.

III- Démarche du travail

Premièrement, et comme tout travail de recherche, nous procéderons à une recherche bibliographique approfondie qui vise à dégager les éléments essentiels de l'environnement des entreprises laitières du secteur public, ce qui conduit à s'intéresser en particulier :

- à identifier les différents acteurs de la filière lait ainsi que l'effet qu'ils exercent sur les performances des entreprises de transformation laitière ;
- aux flux échangés tout au long de la filière et surtout à la production laitière nationale considérée comme très faible, induisant ainsi une forte dépendance de l'Algérie en matière d'approvisionnement en matière première (poudre de lait) ;
- aux conséquences de la nature stratégique du produit concerné (lait), qui détermine une réglementation très contraignante ;
- aux mesures de restructuration qui se sont succédées affectant l'économie nationale et les entreprises laitières ;
- au stade agro-industriel atteint par la filière lait, avec la quasi disparition de l'auto approvisionnement ;

Pour cette étude bibliographique, on s'appuiera sur les travaux de recherche effectués et pouvant nous aider à approcher les points cités ci-dessus (mémoires et thèses, ouvrages, articles, revues...), les études et publications des organismes nationaux (Ministère de l'Agriculture, le holding et les rapports du groupe GIPLAIT).

Pour identifier les acteurs de la filière lait, les flux échangés et les politiques adoptées par ces acteurs, notre travail sera effectué dans le cadre de l'approche filière que nous pensons être appropriée au cas de la filière lait en Algérie. Celle-ci connaissant d'importants dysfonctionnements influant ainsi sur les performances des entreprises de transformation.

Nous comptons appliquer cette démarche en nous appuyant sur les documents et rapports de synthèse du Ministère de l'Agriculture et ceux de GIPLAIT, ainsi que sur les travaux de recherche effectués dans le cadre du projet SAFLAIT.

Ce travail bibliographique sera confronté par des entretiens aux cadres dirigeants du groupe GIPLAIT et des entreprises laitières, et aux différents responsables au niveau du Ministère, afin de mieux comprendre les principaux changements de l'environnement économique et social de l'entreprise publique algérienne et en particulier l'entreprise laitière, mais aussi pour comprendre les causes de la faible production laitière nationale, et déterminer les efforts de l'Etat pour améliorer cette situation alarmante qui explique la forte dépendance des entreprises laitières vis-à-vis du marché mondial pour les approvisionnements en matières premières.

Cet examen succinct du diagnostic externe des entreprises publiques agro-alimentaires, et des entreprises laitières en particulier, est nécessaire avant d'envisager établir un diagnostic stratégique de la Laiterie Fromagerie de Boudouaou filiale du Groupe laitier GIPLAIT. Cette étude sera menée selon une approche fonctionnelle dans le cadre de la méthodologie proposée ci-dessus, nous commencerons par un diagnostic

⁵⁵ M. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, op.c, p. 42.

⁵⁶ M. Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents, op.c, p. 30.

interne qui portera sur les différents volets : l'outil de production, le processus de production, les ressources humaines, l'organisation du travail, la maintenance, le marketing et la commercialisation. Ce n'est qu'après cette revue que seront examinés les résultats financiers en ayant recours au calcul de divers indicateurs.

Ce diagnostic interne et externe de l'entreprise sera réalisé grâce à un questionnaire établi par nous-mêmes et que nous présenterons lors de notre enquête aux différents responsables des services de l'entreprise LFB (production, maintenance, GRH, comptabilité, contrôle qualité). Ce dernier sera composé : de questions ouvertes incitant l'interlocuteur à donner plus de détails et d'informations ; d'interrogations « oui ? » ou « non ? »; en présentant aussi des tableaux à remplir. Ces réponses seront complétées par une consultation des rapports de gestion de l'entreprise qui peuvent parfois contenir des informations importantes et complémentaires.

Suite à ce diagnostic interne, et d'après la grille énoncée dans la partie méthodologique (les cinq forces de Porter), nous essayerons d'établir un diagnostic externe de l'entreprise, afin de dégager les menaces et les opportunités de son environnement. Ce diagnostic sera établi en gardant à l'esprit les principaux points dégagés lors de la partie bibliographique.

Suite à cette analyse interne et externe de l'entreprise, nous pourrions déterminer la stratégie menée par l'entreprise, dégager le degré de réalisation de ses objectifs ainsi qu'une appréciation de la pertinence de ses choix stratégiques.

Première partie :
L'entreprise publique algérienne
et la filière lait en Algérie

Chapitre 1 : L'évolution de la politique économique nationale

I- Les réformes économiques menées depuis 1988

La première caractéristique notable des réformes économiques initiées en Algérie, relativement à d'autres pays, est qu'elles l'ont été, au départ, indépendamment du cadre dans lequel elles s'inséreront, celui des accords conclus avec les institutions financières multilatérales. C'est en effet au cours des années 1986 et 1987, qu'une cellule de réflexion avait été mise en place au sein de la Présidence, pour concevoir les grandes lignes des réformes économiques.

Le lancement de ces dernières débute dès la fin de l'année 1987, et concerne l'agriculture, avec la dissolution des domaines agricoles socialistes (DAS), et leur remplacement par les exploitations agricoles collectives (EAC) et individuelles (EAI). Les réformes arrêtées sont conçues comme l'instrument de transformation du mode de gestion de l'économie afin de passer d'une *économie à gestion administrée* à une *économie de marché*.

La raison essentielle avancée pour expliquer la nécessité des réformes a trait à la très faible efficacité de l'appareil productif⁵⁷. Si le mode de gestion centralisée et administrative, de la première étape, a notamment permis de mettre en place une base industrielle importante, la chute brutale des recettes d'exportation des hydrocarbures, à partir de 1986, a joué le rôle de révélateur des limites de ce mode de gestion.

L'économie nationale se caractérise, au début de la décennie 1980, par les cinq caractéristiques essentielles suivantes :

- l'efficacité très réduite des investissements ;
- la forte dépendance de l'industrie pour ses approvisionnements extérieurs ;
- le déficit structurel des entreprises du secteur public ;
- le système de prix incohérent ;
- la dépendance alimentaire croissante.

1. L'efficacité réduite des investissements

Les taux d'investissements très élevés réalisés tout au long de la première période (1968/1985), qui ont atteint des niveaux de 45 à 50% ont essentiellement concerné le secteur public et, pour une part prépondérante, le secteur des hydrocarbures.

Cependant, les performances de l'ensemble des entreprises publiques sont demeurées très basses, avec un taux moyen d'utilisation des capacités autour de 45 à 50%. Ceci a entraîné une efficacité des investissements elle-même très faible et, de plus, marquée par une évolution défavorable⁵⁸.

Les investissements réalisés sont loin d'avoir généré les productions attendues, avec les effets sur le PIB, le système fonctionnant ainsi avec un gaspillage très important de ressources, et ne parvenait à survivre que grâce à la rente pétrolière.

⁵⁷ R. Abdoun, Les réformes économiques en Algérie depuis 1988, CNEAP, p. 32, 1994.

⁵⁸ Efficacité mesurée par le coefficient capital/produit marginal = dit ICOR=estimé à 4/5 entre 1975/80 et à 6/8 de 1980 et 1985, R. Abdoun, 1994.

2. La dépendance de l'industrie en matière d'approvisionnements

L'industrie nationale dépend très fortement des importations pour ses approvisionnements, les matières premières et demi-produits importés représentant jusqu'au tiers de l'ensemble pendant la décennie 1980. Cette situation a entraîné les conséquences ci-après :

- cette dépendance n'a pu être compensée que pour une très faible proportion (15%), par les exportations hors hydrocarbures ;
- le fonctionnement des entreprises industrielles a été ainsi conditionné par la disponibilité des ressources financières nécessaires, d'où une forte dépendance vis-à-vis du volume et des prix des hydrocarbures exportés.

3. Le déficit structurel des entreprises

On peut considérer que c'est essentiellement le mode de gestion de l'entreprise publique qui explique ses faibles performances. La gestion centralisée, ayant recours aux injonctions administratives, laissant une marge d'autonomie très réduite aux gestionnaires, les critères de choix imposés à ceux-ci, avec la prédominance de préoccupations d'ordre macro-économique (les objectifs planifiés) et social (emploi), ont abouti à ériger l'entreprise « moins en lieu de production de richesses qu'en lieu de redistribution de revenus, dont l'origine est liée à la rente énergétique »⁵⁹.

A ces facteurs s'est ajoutée la politique de prix qui était fixée de manière administrative et contraignait les entreprises à écouler leurs produits à des prix nettement inférieurs aux coûts réels, eux-mêmes alourdis par les charges correspondant aux sureffectifs de personnels, d'où des déséquilibres financiers et des dettes qui ont abouti à des déficits structurels.

4. La politique de prix

Même si la surévaluation de la monnaie nationale a, pendant cette première période, permis aux entreprises de payer moins cher leurs importations de matières premières et leurs équipements, le système de prix administrés a abouti à des résultats comptables déficitaires.

En ce qui concerne le cas particulier des entreprises agro-alimentaires, un autre facteur a joué; celui de maintenir un niveau de prix permettant avec l'aide des subventions, l'accès des larges couches de la population aux produits de base, dont le lait.

5. L'aggravation de la dépendance alimentaire

Deux indicateurs révèlent l'ampleur de cette aggravation et la situation à la fin de la première période (1985) :

- ❑ la production nationale n'assure plus que 20% des céréales et 30% de lait et des produits laitiers consommés ;
- ❑ les importations alimentaires sont passées de 0,33 milliard de dollars en 1973 à 2,2 milliards de dollars en 1985 (soit * 6,7).

L'ensemble de ces données montre à quel point la situation était dégradée à la veille de la décision de recourir au rééchelonnement.

⁵⁹ R. Abdoun, *op.c.*, p. 6.

II. Le programme de stabilisation macro-économique

La chute brutale des prix des hydro-carbures, évoquée dès l'introduction de ce travail, date de février 1986. Au cours de l'été de la même année, comme le rappelle A. Benachenhou, lors d'un discours prononcé par le Chef de l'Etat⁶⁰ « la crise avait été, avec justesse, quoique de manière oblique, analysée en termes de structures »⁶¹. Le chef de l'Etat déclarait en effet : « La crise que traverse le monde aujourd'hui n'est pas conjoncturelle. Ne pourront y faire face que les pays qui l'affrontent avec des mesures efficaces qui se traduisent par la multiplication des efforts en vue d'accroître la production et d'en améliorer la qualité, en faisant preuve d'une discipline rigoureuse et d'une consommation rationnelle ».

Après avoir retracé les tentatives faites au cours des dernières années 1980 et au début des années 1990 pour éviter, à tout prix, le recours au rééchelonnement, avec les conséquences de cette option sur l'évolution de quelques paramètres clés de l'économie nationale, nous examinerons les objectifs visés par le Programme de stabilisation macro-économique, puis le contenu des mesures adoptées en accord avec le FMI. On pourra alors passer au bilan du programme, avant d'évoquer le cas particulier du secteur agricole et agro-alimentaire.

1. Les tentatives faites pour éviter le rééchelonnement de la dette

La contrainte financière, en 1986, était là en réalité depuis déjà six années. Les responsables de l'époque, face à la détérioration de la rente pétrolière, en raison de la chute des cours, préféraient faire appel au refinancement, qui était censé avoir l'avantage de sauvegarder l'image du pays. L'Algérie demande donc « aux banques privées de lever avec nous des emprunts de l'ordre de 2 Milliards de dollars »⁶².

2. La dégradation de la situation et le recours au rééchelonnement

Ce n'est que devant l'aggravation de la situation, comme nous allons le voir, que les décideurs acceptent, en fin de compte, de se résoudre à recourir à l'option du rééchelonnement.

En 1994, à la veille du lancement du Programme de stabilisation macro-économique, « la situation économique était déjà largement détériorée et les problèmes essentiels se manifestaient déjà sous leurs formes aiguës »⁶³, comme l'explique A. Bouzidi, dont nous allons reprendre les éléments essentiels de l'analyse que cet auteur a proposée.

Alors qu'une série d'impasses « bloquaient la poursuite de l'accumulation, de la croissance et de l'emploi », les dérèglements macro-économiques et macro-financiers ont eu le temps, tout au long des années de la première moitié de la décennie 1990, de s'installer, comme le montre le tableau ci-dessous et l'annexe 2. Les indicateurs clés se détériorent à un rythme accéléré.

Tableau 1 : L'installation des dérèglements macro-économiques et macro-financiers au cours de la période de 1987 à 1994

▪ Croissance économique	:	Moyenne 1990 à 1994 : -1,6%
▪ Taux d'inflation	:	29% en 1994
▪ Taux de chômage	:	17% en 1987, 27% en 1994
▪ Dette extérieure	:	17 Milliards de dollars en 1987
	:	26,4 Milliards de dollars en fin 1993

Source : A. Bouzidi (1999).

⁶⁰ Discours prononcé le 1^{er} juillet 1986 par le Chef de l'Etat, à l'occasion de la 26^{ème} session du comité central du parti FLN.

⁶¹ M. Benachenhou, Dette extérieure, Corruption et Responsabilité politique, sans indication d'éditeur, Alger, p. 15, 1998.

⁶² Membre du gouvernement à l'hebdomadaire Jeune Afrique, N°1558 de la semaine du 7 au 13 novembre 1990, cité par M. Benachenhou, id., p. 27.

⁶³ A. Bouzidi, Les années 1990 de l'économie algérienne, les limites des politiques conjoncturelles, 1999. L'auteur a été un acteur important de la conception et de la mise en œuvre de la politique économique nationale au cours de la période concernée.

En 1991, avec la baisse du PNB, en raison de l'approfondissement de la dépression, particulièrement, dans les secteurs de l'industrie et du bâtiment, et de l'effet de la dévaluation, alors même que l'année 1991 avait été une bonne année agricole, le ratio de la dette avait atteint 24,15%⁶⁴. Ainsi, écrit M. Benachenhou « l'Algérie travaille trois mois sur douze pour payer sa dette extérieure ! ».

Trois années plus tard, début 1994, le service de la dette a dépassé les 100% et les recettes totales du pays s'avèrent insuffisantes pour faire face aux échéances de la dette extérieure.

Les mesures prises, pour notamment réduire de manière drastique les importations, n'ont pu permettre d'éviter une baisse très importante des réserves de change.

Après une série de tâtonnement, le gouvernement algérien demande le rééchelonnement de sa dette extérieure et adresse, en mars 1994, une lettre d'intention au Fonds Monétaire International. Les conditions sont arrêtées à l'issue des négociations et, finalement, deux accords sont conclus avec le FMI :

- le premier accord dit « *stand by* », porte sur une période d'une année (avril 1994 à mars 1995) ;
- le second, dit de « facilité de financement élargie » (« *EFF* »), couvre, quant à lui, la période des trois années suivantes (mai 1995 à mai 1998).

3. Les objectifs du programme de stabilisation macro-économique

Le programme vise à restaurer, aussi rapidement que possible, une croissance stable et durable pour résorber les déséquilibres accumulés dans le passé dans les sphères productives, monétaire, budgétaire et sociale.

Certains secteurs sont considérés comme prioritaires, particulièrement celui du bâtiment, en raison de la crise aiguë que celui-ci connaît, et l'agriculture, vu la nécessité urgente de faire baisser la dépendance alimentaire qui absorbe une part importante des recettes d'exportation aux dépens des investissements et de freiner l'exode rural.

Le programme doit permettre au pays d'assurer la viabilité à long terme des équilibres extérieurs, grâce à une contribution plus forte des autres secteurs à la promotion des exportations hors-hydrocarbures, et au réaménagement de la dette extérieure.

La vision à moyen terme de l'économie nationale, proposée par le programme, s'articule autour de grandes composantes : la nécessité de donner un contenu concret au nouveau rôle de l'Etat, la restauration des performances de l'économie nationale, la modernisation et le développement du secteur financier. Ainsi :

- L'Etat doit poursuivre son désengagement dans les secteurs concurrentiels, notamment, le commerce, les services excepté les services publics de base, et celui des petites industries de transformation. Il veillera à ce que les holdings remplissent correctement leurs missions de rentabilisation des portefeuilles qu'ils ont reçus.
- L'Etat pourra ainsi se recentrer sur son rôle de régulation : il veillera à garantir aux agents économiques un cadre macro-économique stable et favorable à l'initiative et aux investissements. A cet effet, il y a lieu d'adapter la législation et la réglementation pour réunir les conditions d'un jeu efficace de la concurrence. L'Etat devra jouer un rôle de garant des règles du marché.
- Un second grand objectif est celui de la restauration des performances de l'économie. Les critères de rentabilité, qui ont été perdus complètement de vue au cours de la période précédente, doivent être réhabilités. Il s'agit, au cours d'une première étape, d'exploiter et de rentabiliser correctement le potentiel productif en place. Dans une seconde étape, les investissements

⁶⁴ M.Benachenhou, *op.c*, p. 32.

nouveaux devront garantir la mise à niveau technologique des capacités productives en vue d'une meilleure compétitivité.

Par ailleurs, le secteur privé devrait mieux contribuer à la croissance, notamment en l'encourageant à réaliser des investissements dans les activités où il est peu ou pas présent, en particulier les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

- ❑ Les améliorations visées ne peuvent être obtenues sans la modernisation et le développement du secteur financier. Les établissements de ce dernier doivent devenir les acteurs d'une intermédiation financière active et saine, en respectant les règles de prudence et de compétitivité, les banques doivent assurer une meilleure mobilisation de l'épargne, et veiller à orienter les ressources disponibles vers les activités productives rentables.
- ❑ Le défi de l'emploi représente un axe central du programme, car le chômage, qui atteint un niveau estimé à 25% en 1995, risque de s'aggraver avec les effets des mesures d'ajustements arrêtées. Les effets de la croissance sur l'emploi sont attendus en premier lieu, des secteurs du bâtiment et des travaux publics, de l'agriculture et des PME-PMI, mais seulement à moyen terme.
- ❑ En attendant, des dispositifs adaptés devront être mis en place pour pallier la faiblesse de l'offre d'emploi, qui permettront d'améliorer l'environnement des entreprises.
- ❑ Le maintien d'un cadre macro-économique stable doit être assuré grâce :
 - à l'établissement durable des règles de l'économie de marché ;
 - à la gestion rigoureuse des finances publiques ;
 - à l'amélioration durable de la compétitivité extérieure de l'économie.

Un niveau acceptable de l'inflation qui est la base de cette stabilité, doit être retrouvé par une série de mesures relatives à l'accroissement de l'offre sur le marché, à la contraction de la demande, à la maîtrise de l'évolution des salaires, et à l'adaptation de la politique des prix, ainsi que grâce à l'application de taux d'intérêts réels positifs.

- ❑ La politique sociale représente enfin une composante centrale. Les réformes économiques engendrant des conséquences sur les populations, le programme prévoit l'amélioration des dispositifs existants pour pallier ces effets. Cette adaptation doit permettre de garantir que les aides sociales touchent réellement les catégories les plus vulnérables visées.

Des actions complémentaires concernent la mise en place de programmes d'emplois utiles pour l'économie et la société pour pallier la faiblesse de l'offre d'emplois.

4. Bilan de la mise en œuvre du programme macro-économique

Le bilan qui a été dressé⁶⁵ permet de conclure que les résultats du programme de mesures arrêtées ont été applicables lorsqu'on considère les grands objectifs visés.

1- Le rétablissement des équilibres extérieurs et la consolidation de la position extérieure, ont pu être obtenues grâce à l'évolution des réserves de change qui ont atteint successivement :

- 8 milliards de dollars à la fin de 1997 ;
- 8,9 milliards de dollars en mai 1998, alors que leur niveau était seulement de 1 milliard de dollars à la fin mars 1993.

⁶⁵ A. Bouzidi, *op.c.*, 1999, p. 49

Cette reconstitution des réserves a été possible grâce à un recours prudent aux crédits extérieurs et à une maîtrise de l'encours de la dette extérieure. Le redressement de la position extérieure a été également réalisé comme le montre l'évolution de la balance commerciale sur le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Evolution de la balance commerciale Unité : Milliards de dollars

Années	Montant
1993	+ 2,728
1994	- 0,259
1995	+0,179
1996	+3,439
1997	+5,790
1998	+0,839 (chute des prix du pétrole)

Source : A.Bouzidi 1999, (p.49).

2- L'assainissement des finances publiques, recherché avec la baisse des dépenses publiques et l'accroissement des recettes budgétaires, a permis une évolution de l'excédent global du Trésor qui a été la suivante :

Tableau 3 : Evolution de l'excédent global du Trésor Unité : en % du PIB

Années	Montant
1993	- 9,1%
1996	+2,9%
1997	+2,4%
1998	-3,6%

Source : A.Bouzidi 1996, (p.49).

Ainsi la croissance de la masse monétaire a pu être maîtrisée, grâce en particulier à la maîtrise des niveaux des dépenses de l'Etat constituées par la prise en charge du déficit financier chronique des entreprises publiques.

3- La baisse de l'inflation, dont les taux, qui avaient atteint 29% en 1994, sont revenus à 5% en décembre 1998.

4- L'amélioration des conditions de financement de l'économie, grâce à la baisse importante des taux d'intérêt (-35% en l'espace de deux années), et aux mesures d'assainissement financier des entreprises publiques (rachat de leurs découverts bancaires par le Trésor), et au refinancement des banques.

Le retour à la croissance à partir de 1995, après dix années de récession. La dynamique de la croissance de l'économie nationale demeure cependant fragile car elle est essentiellement assurée par les hydrocarbures et l'agriculture.

L'ensemble de ces données permet à A. Bouzidi d'affirmer que : « incontestablement, aujourd'hui (1997-1998), sont réunies, tant au plan interne qu'au plan externe, les conditions d'un financement non inflationniste d'une relance de l'offre et d'une conduite résolue de forte croissance économique »⁶⁶.

⁶⁶ A.Bouzidi, *op.cit.*, 1999, p. 56.

Chapitre 2 : L'entreprise publique algérienne et les réformes

I. Les stratégies de développement industriel

Ce premier chapitre sur l'évolution de la politique économique nationale a permis de constater que la dégradation des paramètres essentiels, au cours de la période précédant la chute brutale du prix du pétrole en février 1986, avait conduit l'Etat à décider de donner une impulsion nouvelle au processus de réformes économiques.

Le Programme du Gouvernement, adopté par le Conseil National de transition réuni en session extraordinaire du 12 au 20 mars 1996, avait d'abord établi le diagnostic du présent, marqué notamment par la constance des résultats négatifs de l'activité industrielle apparus en 1997 et les retards persistants de la relance annoncée depuis plusieurs années consécutives, à partir des capacités de production du secteur public installées et sous-utilisées, et grâce à une plus grande disponibilité des intrants importés ce qui renforce les interrogations sur la pertinence de cette approche.

Le diagnostic insiste fortement sur le fait que la faiblesse de la sphère productive, entraînant stagnation et récession économique, avec les effets inévitables au plan social, n'est pas due seulement à des phénomènes conjoncturels. Le niveau très bas des performances des entreprises trouvait sa source, en réalité, dans un déséquilibre structurel qui ne peut être corrigé que par des réformes profondes.

Ces réformes avaient été entamées dans des conditions défavorables car le cadre macro-économique n'était pas encore stabilisé et souffrait de multiples dérèglements.

La mise en œuvre du programme de stabilisation macro-économique avait permis, depuis, de réaliser des progrès importants et devait permettre ainsi de passer à un rythme accéléré des réformes structurelles pour tirer les bénéfices des sacrifices sociaux consentis.

Nous allons, à présent, procéder à une rétrospective de la stratégie de développement industriel retenue en 1996, dans le Programme ci-dessus évoqué, en examinant d'abord son contenu, et en tentant d'examiner de manière plus approfondie le volet relatif à la restructuration des entreprises, avec sa composante privatisation, en considération de son intérêt pour mieux éclairer l'analyse concrète de la LFB.

Le programme arrêté pour la période quinquennale qui correspond à la seconde moitié de la décennie 1990, identifie l'enjeu central à court et à moyen terme : celui du redressement durable des entreprises du secteur public et de la relance du développement industriel.

Les axes stratégiques arrêtés dans ce domaine comportent deux volets essentiels : celui concernant le soutien industriel, où l'Etat a un rôle fondamental à jouer, et celui de la restructuration industrielle.

1. Le soutien industriel

Parallèlement à la consolidation du cadre macro-économique, l'Etat doit assurer une prise en charge plus efficace de ses missions de régulation et de puissance publique.

Son rôle porte également sur l'aide à l'organisation et à la mobilisation de la profession autour des objectifs tracés, la protection de la production, la dynamisation de la recherche-développement et de la diffusion des innovations.

Enfin, un rôle déterminant pour les entreprises est celui de la mise en place d'un système efficace de gestion des capitaux marchands de l'Etat. Le dispositif visé devrait pouvoir assurer le respect de l'autonomie de l'entreprise qui doit désormais évoluer dans le cadre de la commercialisation

2. La restructuration industrielle

La restructuration industrielle, quant à elle, doit être mise en œuvre en se basant sur les principes suivants :

- la filialisation de l'ensemble des entreprises industrielles homogènes recentrées sur leur métier de base. Cette opération doit donner lieu à un essaimage au profit des petites et moyennes industries (PMI), et à la cession des actifs liés aux activités secondaires.
- l'ouverture du capital aux participations nationales et étrangères. Celle-ci vise à mobiliser des financements, à donner les moyens d'accès aux technologies nouvelles, améliorer les capacités de management et la compétitivité, et faciliter les exportations.
- la formation et le perfectionnement des personnels et de l'encadrement à tous les niveaux, pour introduire les techniques de gestion modernes.
- la réalisation d'investissements de renouvellement dans le cadre des plans de redressement internes engagés par les entreprises.
- le soutien n'est plus assuré aux entreprises non viables; celles-ci sont condamnées à disparaître à court et moyen terme.

L'objectif à terme consiste à faire émerger les filières ou activités compétitives de développement, qu'il faudra faire bénéficier des soutiens et des incitations appropriées.

De manière plus générale, c'est la relance du développement proprement dit qui devait être assurée, grâce au dynamisme des entreprises.

Avant d'aborder la restructuration organique des entreprises, il est utile de rappeler son statut et sa place dans la doctrine économique en cours de la première période.

II- L'entreprise publique au cours de la période 1962-1991

Celle-ci était perçue fondamentalement comme l'instrument privilégié de l'Etat pour assurer la réalisation des objectifs fixés par les plans de développement. La doctrine a été définie en 1971, en particulier par la charte portant la gestion socialiste des entreprises (GSE).

L'ensemble des conditions internes et externes du fonctionnement de l'entreprise obéissait à la logique macro-économique de réalisation des investissements et permettait d'atteindre des objectifs de production physique. Cela ne laissait pas de place aux intérêts propres de l'entreprise et le calcul économique était complètement absent dans le management de celle-ci.

La marge d'autonomie de l'entreprise était extrêmement limitée car, comme le note Z. Adli « l'entreprise publique était gérée par un arsenal de mesures dérogatives qui la dotait de prérogatives de production, de rentabilité, d'investissement et de mise en œuvre d'actions sociales de grandes envergures ». L'auteur ajoute : « La personnalité juridique de l'entreprise publique, la description de ses missions, ainsi que la désignation de son premier responsable relevaient du pouvoir politique »⁶⁷.

Les options choisies et les politiques concrètes de fonctionnement des différentes institutions concernées et des entreprises publiques, ont conduit à la fin de la décennie 1970, à constater les graves dysfonctionnements, les niveaux très bas de l'efficacité et les déficits structurels accumulés.

⁶⁷ Z. Adli, Les Réformes économiques en Algérie depuis 1988, CENEAP, p. 48, 1994.

Cette situation a conduit les planificateurs, lors de l'élaboration du plan quinquennal 1980-1984, à marquer la nécessité « de s'atteler à la préparation (...) de toutes les conditions de restructuration des entreprises nationales en vue de centrer et de mieux préciser les missions, et d'abandonner les formes d'organisation lourdes et paralysantes »⁶⁸.

C'est ainsi que le processus de restructuration organique et financière des entreprises publiques est lancé au début des années 1980.

1. La restructuration organique de 1980-84

La justification de la restructuration organique et financière était triple, selon R.N. Saadi⁶⁹ :

- au *plan macro-économique*, le fort déséquilibre sectoriel engendrant des dérèglements économiques ;
- au *plan institutionnel*, la rigidité dans le fonctionnement de l'économie ;
- au *plan organisationnel*, la multiplicité des fonctions économiques et sociales prises en charge par l'entreprise publique, la forte centralisation des ressources et la grande complexité de gestion ;

Les grandes orientations de la restructuration organique avaient été ainsi définies :

- ❑ la mise en œuvre de la politique de décentralisation de la gestion et le renforcement de l'autonomie de gestion des entreprises ;
- ❑ la séparation des fonctions de production, de distribution et de développement ;
- ❑ la recherche de la meilleure adéquation entre la taille de chaque entreprise, son niveau d'intervention et sa compétence territoriale.

Le décret du 4 octobre 1980 précisait les objectifs assignés à la restructuration organique :

- ❑ la réunion des conditions nécessaires pour assurer une utilisation rationnelle des moyens et des ressources disponibles pour atteindre des niveaux de productivité élevés ;
- ❑ la décentralisation et la déconcentration de la gestion et la responsabilisation au niveau des unités de production ;
- ❑ l'articulation des fonctions des différents opérateurs qui doit être obtenue grâce à la contractualisation des rapports ;
- ❑ le redimensionnement de la taille des entreprises en fonction du niveau d'intervention et des compétences territoriales ;
- ❑ la régulation des échanges par une planification rigoureuse de ceux-ci.

2. Bilan de la restructuration organique de 1980

Cette opération n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés, et cet échec serait dû, selon les travaux réalisés, à deux grandes causes.

La première concerne les aspects opérationnels et l'approche retenue pour le redimensionnement des entreprises, selon A. Lamiri⁷⁰ :

- D'une part, la maîtrise de la planification stratégique, de l'organisation, et des systèmes de contrôle, a fait défaut. Ce qui manquait, c'était « un tableau de bord, des objectifs décomposés, la détermination des responsabilités des pré-requis et les précisions de la révision, qui n'apparaissent pas du tout dans le programme arrêté ».

⁶⁸ idem, p. 50.

⁶⁹ Essai de présentation analytique de la restructuration dynamique, RASJEP, N°2, juin 1984, p.315, cité par Z. Adli, p. 51, 1997.

⁷⁰ A. Lamiri, 1991, p. 18.

- D'autre part, le découpage des entreprises en nouvelles entités n'a pas permis de créer une compétition entre celles-ci et n'a fait que compliquer les problèmes de coordination.

La seconde raison, de caractère plus fondamental, est avancée par A. Bouzidi qui note que « le désengagement de l'Etat de la gestion directe et l'abandon des pratiques de régulation administrative ont alors été admis, dans un premier temps, comme condition nécessaire à une réhabilitation de la performance productive »⁷¹.

On s'aperçoit aujourd'hui qu'elles ne sont pas suffisamment et même non réalisables, tant que l'Etat ne se dessaisit pas de son statut de propriétaire dominant des entreprises, en tout cas de la plupart d'entre elles. Et il ajoute : « L'expérience de la restructuration organique des entreprises publiques entamée au début des années 80, parce que ne remettant pas en cause ce statut de propriétaire dominant sinon exclusif de l'entreprise qu'avait l'Etat, n'a pas favorisé, loin s'en faut, cet objectif qu'elle recherchait de densification du tissu industriel. Elle a, au contraire, émietté les efforts et entraîné des gaspillages et beaucoup de doubles emplois ».

Ce n'est qu'en 1988 que les réformes vont passer à une autre étape, avec la mise en place des fonds de participation, dans un contexte marqué par la crise financière aiguë évoquée ci-dessus lors de la rétrospective de la politique économique.

3. Les réformes économiques de 1988 et les Fonds de participation

La promulgation de la loi 88-01 du 12 janvier 1988 ouvre une autre étape dans le processus des réformes économiques, en consacrant le désengagement de l'Etat de la gestion directe du secteur public économique. L'entreprise publique est désormais soumise aux règles de commerce et aux dispositifs en matière d'obligations civiles et commerciales⁷².

Le dispositif de gestion du secteur public est réaménagé avec la création des fonds de participation de l'Etat, qui sont chargés de concrétiser l'objectif de désengagement de ce dernier, en mettant fin aux injonctions administratives et à la tutelle des ministères sectoriels pour les entreprises nationales, et des collectivités locales pour les entreprises publiques locales. Les sociétés nationales ont été transformées en entreprises publiques économiques (EPE), le code de commerce a été amendé à cet effet.

Les fonds de participation sont créés en tant qu'agents fiduciaires de l'Etat, et détiennent des actions croisées dans des secteurs d'activités différents :

Les missions qui ont été confiées aux Fonds, pendant toute la période allant jusqu'en 1995, sont les suivantes :

- l'établissement d'un état des lieux du secteur public ;
- la réalisation de l'évaluation des entreprises et de leurs potentiels ;
- la définition et la mise en œuvre de plans de redressement passant par l'assainissement comptable et financier.

D'une manière générale, les Fonds, au titre de gestionnaires du portefeuille de valeurs qui leur est confié, sont chargés de « la préservation et de la valorisation des capitaux marchands de l'Etat »⁷³.

Il faut noter qu'en ce qui concerne le point important des procédures de faillite, la loi 88-01 avait édicté des restrictions, la faillite ne pouvant intervenir que de manière exceptionnelle. De plus, l'adjudication n'est ouverte qu'aux seules EPE et Fonds de participation, excluant le privé⁷⁴.

⁷¹ A. Bouzidi, *op. cit.*, p. 73, 1999.

⁷² M. Tibaoui, Conférence donnée à l'IAM-Montpellier, p. 3, 2001.

⁷³ Selon l'article 2 de la loi 88-03 relative aux Fonds de participation.

⁷⁴ Z. Adli, *op. cit.*, p. 60.

Ces restrictions seront ensuite levées par les dispositions du décret législatif 93-08 du 25 avril 1993, qui modifie et complète l'ordonnance 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce. L'article 217 prévoit désormais la possibilité du règlement judiciaire dans les conditions et modalités applicables aux sociétés commerciales, en cas de faillite.

Le bilan de l'expérience des Fonds de participation fait ressortir que ceux-ci n'ont pas pu atteindre les objectifs qui leur avaient été fixés. Z. ADLI dresse la liste des facteurs qui sont à l'origine des résultats insuffisants⁷⁵ :

- l'instabilité de la composante de l'assemblée générale, due aux changements fréquents des gouvernements ;
- l'assise financière allouée très insuffisante par rapport aux portefeuilles confiés ;
- l'incapacité des Fonds à influencer sur la gestion des EPE due au délit d'ingérence dans la gestion.

L'auteur ajoute : « tels qu'ils ont fonctionné, les fonds de participation sont apparus plutôt comme un échelon administratif que comme actionnaire de contrôle exerçant activement ses droits de propriété ».

A. Bouzidi, quant à lui, explique l'incapacité des Fonds de participation à provoquer une « relance du développement », « aussi bien à cause du manque de ressources financières qui a caractérisé la fin de la décennie 1980 et le début de la décennie 90, qu'à cause d'un droit économique trop rigide »⁷⁶.

Cette situation va conduire, une nouvelle fois, à changer de dispositif avec la dissolution des fonds de participation, qui sont remplacés par les Holdings publics.

4. La rénovation du secteur public économique et la création des Holdings

Le Programme de stabilisation macro-économique arrêté avec le FMI, et le Programme d'ajustement structurel élaboré et mis en œuvre avec la collaboration de la BIRD, prévoyaient tous deux de procéder à la révision du code de fonctionnement du secteur public.

Fin 1991, la Banque Mondiale avait « demandé à l'Algérie de procéder à une opération d'audit de 22 grandes entreprises économiques afin de définir, dans une seconde étape, les mesures de restructuration nécessaire »⁷⁷.

Un nouveau schéma d'organisation et de gestion des capitaux marchands est défini et mis en place, structuré en trois paliers :

- le Conseil National de Participations de l'Etat (CNPE) ;
- le Holding public, organisé en société par actions, chargé de la gestion des capitaux marchands et du développement des ensembles industriels et commerciaux qui lui sont attribués ;
- l'entreprise publique et les filiales.

Il est important de dégager les changements apportés par la formule des holdings par rapport aux Fonds de participation.

A. Bouzidi⁷⁸ dégage trois différences importantes qui font qu'il s'agit de changements profonds, de nature et pas seulement structurels :

⁷⁵ Z. Adli, *op.c.*, pp. 67-68.

⁷⁶ A. Bouzidi, *op.c.*, p. 73.

⁷⁷ Z. Adli, *op.c.*, p. 68.

⁷⁸ A. Bouzidi, *op.c.*, p. 77-79,

1- L'EPE est beaucoup plus autonome, « les cessions d'actifs physiques et financiers, anciennement interdites, sont aujourd'hui possibles pour l'EPE », ce qui doit faciliter la réalisation des plans de redressement interne et des plans de restructuration des entreprises.

2- L'EPE n'aura plus à subir les injonctions administratives (ministère de tutelle...), son seul interlocuteur sera le Holding qui, contrairement au Fonds de participation, « dispose de tous les attributs du propriétaire ».

3- Les portefeuilles des Holdings ont été constitués par « regroupement des filières homogènes, et parfois de branches, au niveau de groupes industriels (céréales, textiles) et/ou d'entreprises mères (sucre, véhicules industriels) »⁷⁹. En d'autres termes, sur la base d'objectifs de stratégie de relance du développement et non, comme précédemment avec les Fonds, de viabilité financière.

Ainsi, les Holdings devaient être en mesure :

- ❑ de respecter l'autonomie de l'entreprise, « qui reste le noyau central de l'accumulation » et qui doit émerger comme « le véritable sujet économique ».
- ❑ de jouer leur rôle de propriétaire, sans devenir une nouvelle tutelle, et de prendre en charge de manière efficace ses missions en tant que niveau de coordination des objectifs de la branche ou de la filière, et de mise en cohérence des choix de politique industrielle.
- ❑ de récupérer la logique industrielle perdue par les Fonds de participation, grâce à l'identification des branches industrielles où le pays détient des avantages comparatifs qui devront être convertis en avantages compétitifs.

Il s'agit de reconstituer et de développer certaines branches, dans le cadre de politiques industrielles exportatrices.

Le bilan de l'action des Holdings apparaît important si l'on considère l'assainissement réalisé de leurs portefeuilles respectifs, l'élaboration en collaboration avec les entreprises, des plans de redressement, l'amorçage d'un programme de privatisation, la filialisation d'un nombre élevé d'unités de production, les préparant de ce fait à la privatisation, et l'amélioration des performances financières des EPE. Le bilan établi⁸⁰ fait ressortir une création de vingt quatre groupes industriels « les Holdings jouant le rôle d'encadrement et d'orientation stratégique ».

Cependant, l'amélioration de la structure financière des EPE a été obtenue alors que les performances de production sont demeurées insuffisantes. Il est intéressant à présent, de nous pencher sur le cas qui nous intéresse en premier chef, celui du secteur agro-industriel .

• **Cas du secteur agro-industriel**

Compte tenu de l'importance de ce secteur, deux Holdings ont été mis en place : « Agro Divers » et « Agro de Base ». Dans une première phase, ceux-ci se sont concentrés sur les actions suivantes⁸¹ :

- ❑ la réalisation d'un audit complet des entreprises.
- ❑ l'élagage des activités sans rapport direct avec la mission essentielle du Holding.
- ❑ la mise au point, avec les banques, de mesures de soutien financier pour les entreprises « ayant des chances de survie dans un environnement concurrentiel ».

La deuxième phase a consisté dans la filialisation des entreprises et la constitution de groupes industriels cohérents pouvant faciliter le processus de partenariat et de privatisation.

⁷⁹ M. Tibaoui, *op.c.*, p. 12.

⁸⁰ M. Tibaoui, *op.c.*, p. 14.

⁸¹ M. Tibaoui, *op.c.*, p. 16.

Chapitre 3 : La filière lait en Algérie

I- Les acteurs et les flux

1. Présentation de la filière lait en Algérie

L'amont de la filière lait est composé par les producteurs et importateurs d'aliments du bétail :

- l'Office Algérien Interprofessionnel des Céréales (OAIC) ;
- les Entreprises Régionales des Industries Alimentaires et Dérivées (ERIAD) ;
- l'Office National des Aliments du Bétail (ONAB).

L'aval de la filière est représenté par :

- les éleveurs bovins laitiers disposant de 1,3 millions de têtes dont environ 734 000 vaches laitières ;
- la transformation est assurée par les trois ex-offices régionaux qui se sont groupés par une opération de fusion- absorption pour former le groupe GIPLAIT, composé de 18 filiales ;
- au niveau de l'importation des matières premières, elle est confiée à une filiale spécialisée dénommée la Milk Tarde ;

2. La production et la collecte de lait crû

A. Evolution des effectifs du cheptel bovin

La filière lait est caractérisée en Algérie par une faible offre locale comparée aux besoins exprimés par les populations. L'essentiel de la demande est satisfaite par des importations de matières premières pour l'important secteur étatique de la transformation.

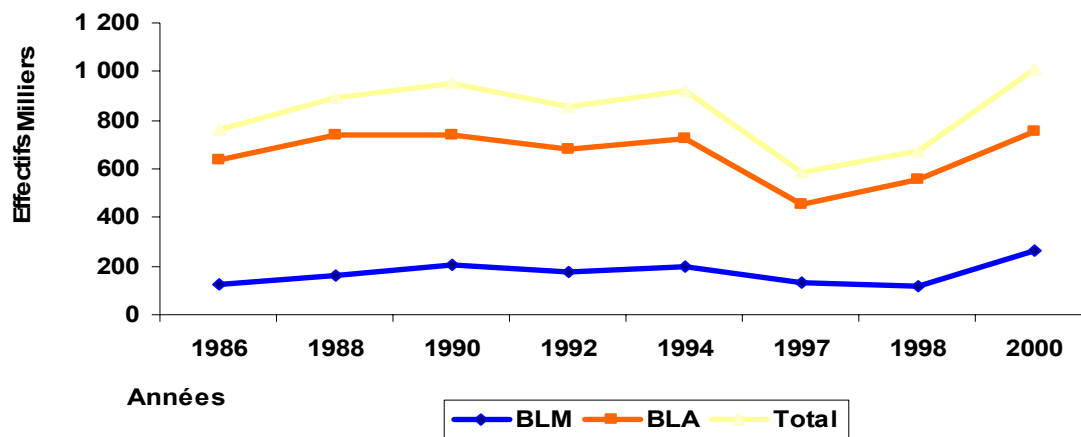
La production laitière est assurée à hauteur de 80% par le cheptel bovin, l'autre partie est constituée par le lait de brebis, de chèvres et de caprins.

Les éleveurs de bovins laitiers disposent, au cours de l'année 1998, d'environ 1 300 000 têtes réparties en trois catégories :

- le système de production intensif, dit *Bovin Laitier Moderne* (BLM), se localise dans les zones à fort potentiel d'irrigation autour des villes. La production laitière dite moderne, qui repose sur un cheptel bovin de 120 000 à 130 000 vaches importées à haut potentiel générique, soit environ 9 à 10% de l'effectif national.
- le système de production extensif, dit *bovin laitier amélioré*, (BLA) concerne des ateliers de taille relativement réduite (1 à 6 vaches), localisés dans les zones de montagne et forestières. Les bovins sont issus de multiples croisements entre les populations locales et races importées. Le cheptel local, représente quant à lui 48% du cheptel national et n'assure que 20% de la population⁸².

⁸² A. Bencharif, Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie, In : Options méditerranéenne, pp. 28-29, 2001.

Graphique 1 : Evolution des effectifs du cheptel bovin laitier



D'après le graphique ci-dessus, une diminution du cheptel bovin est enregistrée entre 1990 et 1997 passant respectivement de 1 392 000 têtes à 1 255 000 têtes due essentiellement :

- à la sécheresse qu'a connu le pays en cette période ;
- aux abattages effectués car plusieurs cas de maladies contagieuses ont été signalés.

Les agriculteurs ont dans ces conditions délaissé la production laitière pour se consacrer à des spéculations plus rémunératrices (les prix de la viande sont plus attractifs que ceux du lait).

L'augmentation des effectifs en 1999 est expliquée par l'importation de vaches laitières par l'Etat afin d'augmenter la production laitière nationale.

B. La collecte du lait cru

La collecte devait avoir un rôle clé dans le cadre de la politique de développement de la production laitière nationale. L'évolution des performances réalisées en matière de collecte du lait cru est un indicateur important de la dynamique de la production nationale et de son articulation à son aval industriel, et par sa contribution à la concrétisation de l'objectif d'intégration de l'économie nationale.

On constate que la collecte n'a pu progresser d'une manière durable, et a subi des variations subites d'une année sur l'autre depuis le début de la décennie 1970. Partant de 40 M litres environ, elle était revenue à ce niveau après avoir enregistré des niveaux supérieurs, à titre d'exemple, 63 M en 1977 et près de 81 M en 1987. (tableau 4, la base 100 en 1970 correspond à la première année du 1^{er} plan quadriennal).

La collecte a ensuite subi un nouveau recul (93 M en 1999), qui a entraîné une baisse de moitié du taux de la production nationale collectée (15,2% en 1996 et 7,7% en 1999).

Tableau 4 : Evolution de la collecte de lait cru

Année	Collecte		Taux d'intégration (%)
	Milliers litres	Indice	
1969	29,066	71	73
1970	41,013	100	73
1971	34,252	83	60
1972	33,072	81	42
1973	32,612	79	22
1974	33,160	81	17
1975	39,801	97	18
1976	59,600	145	22
1977	63,000	154	21
1978	56,000	136	18
1979	48,400	118	14
1980	43,500	106	10
1981	35,000	85	7,6
1982	28,730	70	5,7
1987	80,987	197	10,0
1990	37,100	90	5,8
1991	39,553	96	3,7
1992	64,156	156	5,4
1993	78,000	190	6,2
1995	125,000	305	10,5
1996	137,600	336	11,6
1999	93,000	227	10,1

Source : - MA / La filière lait, Mai 1994 - OFLIVE / ITELV, Août 2001

Si l'on examine à présent les effets au sein des entreprises industrielles, il apparaît que le taux d'intégration est demeuré très bas : moins de 6% de 1988 à 1993, et inférieur à 10% sur l'ensemble de la période 1980 à 1994, pour rester à peu près stable, autour de 10,5%, de 1995 à 1999.

L'analyse -très fouillée- réalisée par l'équipe de l'ITELV (Observatoire des filières lait et viandes rouges), permet de mettre en relief l'impact des aides publiques allouées dans le cadre du PNDA, entre 1994 et 2000.

- La population de producteurs concernés a très nettement augmenté, passant de 2235 à 6155 (*2,75) ;
- Le nombre de collecteurs de lait n'a pu évoluer d'une manière régulière et est resté fluctuant, malgré les incitations mises en place : 582 en 1995, 228 en 1998, 183 en 1999 et 436 en 2000 ;
- La production totale est passée de 1466 M litres en 1994 à 1650 M litres en 2000 (*1,12) ;
- La collecte a, quant à elle, évolué de 82 M litres en 1994 à 138 M litres en 1996, avant de revenir à 100,8 M litres en 2000 (*1,23) ;
- Le taux de collecte n'a pu enregistrer de progrès très significatif, partant de 5,59% en 1994 et atteignant 6,11% en 2000, après des valeurs supérieures en 1996 et 1997 (9,08%) ;
- Le volume livré par producteur a également subi une diminution passant d'un niveau de 20 à 21.000l en 1995/96 à 16.355l/producteur en 2000.

La baisse progressive de la collecte à partir de 1997 peut s'expliquer par les perturbations qui ont pesé sur le fonctionnement de la filière, en particulier au plan de l'écoulement de la production laitière en raison de l'absence de consensus sur le prix de cession du lait cru.

Le bond qui a marqué l'effectif de collecteurs en 2000 (+38%) est l'indice d'un regain d'intérêt.

Enfin, il faut donc conclure que, jusqu'à présent, le programme de réhabilitation de la production laitière nationale n'a pu faire progresser de manière significative, le taux d'intégration qui stagne toujours autour de 10 à 12%.

3. L'industrie laitière

A présent que nous avons pu retrouver l'évolution qui a caractérisé l'amont de la filière, il faut nous tourner vers l'aval et examiner la dynamique de la production qui a été enregistrée au sein des entreprises. Cela sera très utile pour situer les évolutions qui pourront être décelées lors de l'étude concrète de la Laiterie Fromagerie de Boudouaou.

Suite à la fusion absorption des trois offices régionaux (OROLAIT, ORLAC, ORELAIT), le gros de l'industrie laitière est constitué par le Groupe laitier GIPLAIT, disposant d'une capacité de 1,5 Milliard de litres à travers 19 filiales de production.

A. Evolution des capacités globales de production laitière

Celles-ci ont enregistré une augmentation très rapide et, si l'on considère la période 1982 à 1992, c'est plus qu'à un doublement de capacités que l'on assiste, puisque ces dernières, pour les trois offices régionaux, passent de 683 M litres à 1.575 M litres (*2, 31), le tiers environ des capacités en place étant le fait des créations de nouvelles intervenues entre 1989 et 1992.

La situation en 2001 figure dans l'annexe 8, établie sur la base des fiches synthétiques des différentes filiales du groupe GIPLAIT. Le volume des capacités en place est estimé à 1.395.336 M.litres (eq). L'écart s'explique par la détérioration et la vétusté de certains équipements de production.

a) Répartition des capacités par type de produit

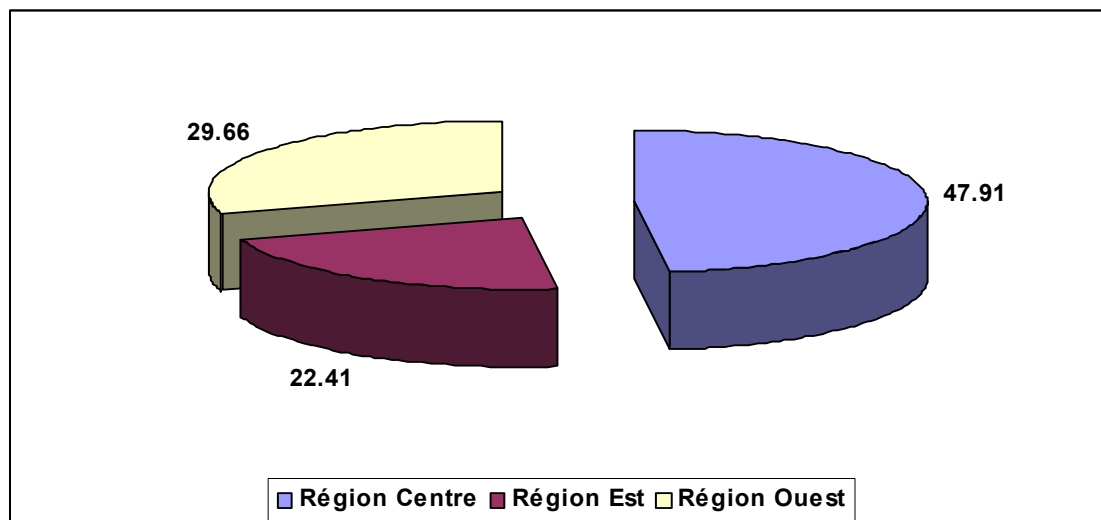
L'annexe 7 faisant le point de la structure des capacités permet de constater que :

- le lait pasteurisé s'accapare 81,9% des capacités, et le lait fermenté 5,24%, soit, à eux deux, 87,14% du total, ce qui révèle la priorité accordée par la politique retenue à l'objectif central d'assurer la disponibilité des laits de consommation sur l'ensemble du territoire ;
- le groupe des pâtes représente 5,84%, avec un poids relativement plus élevé pour les pâtes fraîches : 43,69 M litres sur 81,54 M litres, soit plus de la moitié du total (53,6%) ;
- les capacités installées s'élèvent à 37,24 M litres pour les yaourts (2,67%) ;
- le reste se répartit entre desserts lactés et crèmes glacées qui totalisent 4,84 M litres (0,35%), et le sous-ensemble beurre, avec 17,25 M litres (1,23%), au sein duquel le beurre fermier domine nettement.

b) Répartition des capacités industrielles par région

La répartition des capacités dans l'espace révèle que la part prédominante des capacités comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessous, va au profit de la région centre, avec 47,91% du total en 2000, les deux autres régions ayant assez sensiblement la même part.

Graphique 2 : Evolution des capacités de production par régions (%)



Si l'on considère maintenant les capacités des différentes filiales, il apparaît des disparités notables entre elles, avec quatre filiales qui dépassent les 100 M litres :

- la filiale COLAITAL se détache avec 209 M litres et 15,0% des capacités totales du Groupe ;
- les trois filiales suivantes : Boudouaou, Drâa-Ben-Khada et Edough (Annaba), qui ont des capacités se situant entre 100 et 150 M litres, totalisant 377 M litres et 27,1% des capacités totales ;
- cinq filiales, que l'on peut classer comme petites, avec moins de 50 M litres, et un total de capacités s'élevant à 135 M litres, représentant un dixième des capacités totales du groupe.

Par ailleurs, il apparaît que les laiteries créées au cours de la période récente ont toutes une capacité relativement limitée :

- Aribis : 72 M litres (1990).
- Sétif : 68 M litres (1991).
- Relizane : 52 M litres (1993).
- Amizoure : 19 M litres (1995).

Dix filiales, ayant des capacités comprises entre 52 et 84 M de litres, totalisent 669 M litres et 48,1% des capacités totales.

c) Répartition des capacités par rapport à la demande

Le rapprochement des capacités installées au niveau des différentes régions, avec la population correspondante, fait ressortir (N. Hanafi, 2002) :

- de très fortes disparités, avec une laiterie pour 0,8 Millions d'habitants à l'ouest, contre une laiterie pour 1,8 Millions au centre et 3 Millions à l'est ;
- ces disparités peuvent s'illustrer également par les capacités en volume rapportées à la population, qui indiquent que celles-ci sont similaires entre le centre et l'ouest, -avec respectivement 71,04 litres/habitant et 68,97 litres/habitant- et moitié moins à l'est, avec seulement 35,47 litres/habitant, alors qu'il s'agit de la région qui recèle une part importante du cheptel bovin laitier.

Tableau 5 : Répartition des capacités par rapport à la population

Région	Population 1999	Nombre filiales	Capacités	Capacité moyenne par filiale	Unité : M litres
					Capacité par habitant
Est	11 956 005	4	424 095	106 024	35,47
Centre	10 757 193	6	764 172	127 362	71,04
Ouest	7 193 013	9	490 080	55 120	68,97
Total	29 906 211	19	1 684 347	88 650	56,32

Source : M. Hanafi (2002) - Données GIPLAIT 2002.

B. Evolution de la production laitière globale

• Période Offices régionaux

La production « tout lait » a plus que doublé au cours de la décennie 1982-1992, passant de 500 M litres à 1.182 M litres.

Après un accroissement (+12%), intervenu en 1993, la production maintient ce niveau au cours des trois exercices suivants, avant de revenir à son volume de 1992, avec 1 034 M litres.

Cette évolution est à relier aux changements marquant le marché mondial, avec l'accroissement des prix des matières premières -poudre de lait et MGLA- consécutif à l'accord de Marrakech (1994), consacrant l'élimination des subventions par les pays exportateurs.

Ce bouleversement du contexte extérieur va conduire les Pouvoirs Publics à revoir la stratégie adoptée et à initier et mettre en œuvre un programme national de réhabilitation de la production laitière nationale (juin 1995), que nous avons examiné ci-dessus.

• Période GIPLAIT

Après l'étape des offices régionaux, qui correspond à la formule de restructuration organique adoptée pour la quasi-totalité de l'ensemble des entreprises agro-alimentaires, le regroupement des trois offices régionaux pour constituer le Groupe unique GIPLAIT marque un retour à l'option initiale en faveur d'une entité unique.

On assiste, au cours de cette période, à une tendance nette à la baisse de la production, qui va passer à moins de 1 Milliard de litres par an en 2000 (900 M litres). La structure détaillée de l'offre de lait, toute origine et tout type inclus est présentée par le tableau ci-après.

Tableau 6 : Evolution de la part de marché de GIPLAIT dans l'offre globale

Années	Offre GIPLAIT		Offre totale « tout lait »		Part de GIPLAIT en %
	Quantités	Indice	Quantités	Indice	
1996	1 325 275	100	2 491 558	100	53,2
1997	1 034 983	78	2 424 725	97	42,7
1998	1 002 030	75	2 588 798	104	38,7
1999	911 003	69	2 928 062	117	31,1
2000	900 000	68	2 981 201	120	30,2

Source : GIPLAIT 2001.

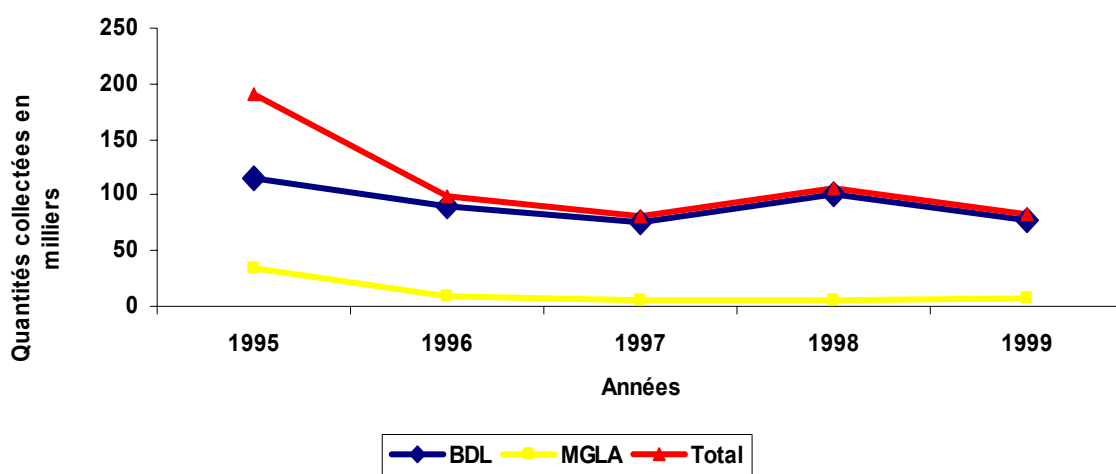
En examinant l'évolution de l'offre assurée par GIPLAIT dans l'offre globale, il apparaît que celle-ci a enregistré une érosion significative, passant de 53% en 1996 à moins d'un tiers (30%), en 2000, comme l'indique le tableau ci-après.

Alors que le marché national s'élargissait de près de 0,5 Milliards de litres (489 M litres), la contribution de GIPLAIT reculait pratiquement d'autant (425 M litres).

4. Les importations

La filière lait est caractérisée par une dépendance vis-à-vis des marchés extérieurs pour son approvisionnement, ce qui est expliqué par la faible contribution de la production nationale au secteur industriel laitier, ce dernier est approvisionné à hauteur de 90% par les importations de poudre de lait (PDL et MGLA). Ainsi, la couverture des besoins de la population est estimée à 3 MDS de litres en moyenne au cours de la période 1996-99.

Graphique 3 : Evolution des importations en BDL et MGLA (1995 et 1999)



Le graphique ci-dessus montre l'évolution des quantités importées en matières premières nécessaires pour le fonctionnement de l'industrie laitière.

On remarque que ces importations atteignent des seuils très importants, ce qui s'explique par la faible production locale en lait cru. Ceci induit une réelle dépendance de l'industrie laitière vis-à-vis du marché mondial (on a essayé de présenter les efforts consentis par l'Etat pour améliorer la production nationale ci dessus).

Les quotas laitiers imposés dès 1984 au niveau de la production européenne, ont gravement marqué les prix internationaux à la hausse⁸³. La valeur annuelle des importations des laits et produits laitiers de l'ordre de 600 Millions de dollars, l'Algérie est le deuxième pays importateur mondial de ces produits, après le Mexique et avant l'Égypte.

Ce montant a été multiplié par 2.5 au cours des vingt dernières années, puisque la valeur des importations laitières était estimée à 250 Millions de dollars en 1980⁸⁴. L'évolution des prix d'importations de la PDL et MGLA sera indiqué dans la partie relative au diagnostic externe de la LFB.

⁸³ M. Padilla, G. Gherzi, Le marché international du lait et des produits laitiers, In : Options méditerranéennes, série B, n°32, p. 17, 2001.

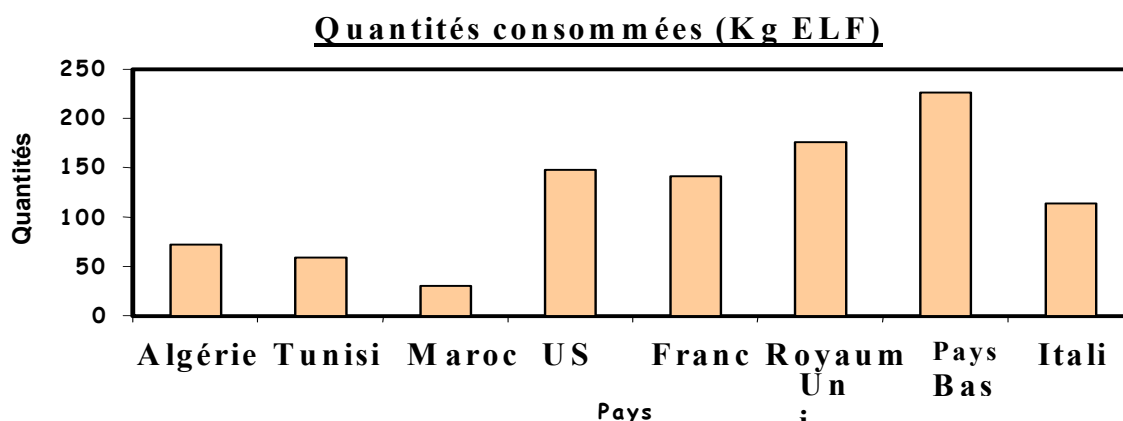
⁸⁴ A. Bencharif, Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie : état des lieux et problématiques, In : Options méditerranéennes, n°32, Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée, pp. 32-33, 2001.

5. La consommation en lait en Algérie

L'Algérie est l'un des plus grands consommateurs de lait et le graphique ci-dessous nous montre la consommation de lait et dérivés dans quelques pays.

Les Algériens sont mieux placés dans la consommation du lait et produits laitiers par rapport aux Marocains et Tunisiens, cette position loin relativement à ce qui est consommé par les citoyens des pays développés où elle représente tout juste la moitié de ce qui est consommé par les Français et Américains.

Graphique 4 : Quantités de lait consommées par pays



L'Algérien consomme en réalité plus qu'il n'en produit. Environ 65% de sa consommation en lait et dérivés proviennent de l'importation, créant ainsi une situation de dépendance vis-à-vis de l'étranger. La consommation varie essentiellement en fonction de :

a) La croissance démographique

La croissance démographique est l'un des facteurs les plus déterminants de l'accroissement de la consommation globale.

Tableau 7: Evolution de la population totale (1996-2000)

Années	Population totale
1996	28.566.000
1997	29.045.000
1998	29.507.000
1999	30.321.000
2000	30.942.000

Source : O.N.S, 2001.

b) Le pouvoir d'achat

L'évolution négative du pouvoir d'achat constitue depuis quelques années un facteur de blocage de la consommation. Cette évolution est due essentiellement à l'augmentation des prix.

6. La distribution du lait et des produits laitiers

Les circuits de mise en marché et les circuits de distribution des laits et produits dérivés deviennent de plus en plus complexes, en relation avec le recentrage des entreprises publiques et l'arrivée de nouveaux acteurs, il est possible de dégager trois grandes catégories de circuits :

- **Les circuits informels**

Ils concernent l'autoconsommation ou la vente de proximité du lait crû et des produits laitiers fabriqués de manière artisanale (l'ben, raeb, beurre de ferme...). Les quantités de lait collectées par les nouvelles mini-laiteries et les PME privées, sont également difficiles à mesurer et à évaluer ; elles sont encore considérées comme faisant partie des circuits informels.

- **Les circuits formels**

Correspondent aux circuits hérités de l'ancienne organisation publique du commerce du lait industriel et des produits dérivés. En ce qui concerne les circuits formels longs, il convient de distinguer d'une part les produits transformés par l'industrie locale et d'autre part la poudre de lait et les farines lactées pour être revendues en l'état.

Les importations du lait en poudre et des farines lactées étaient auparavant monopolisées par l'entreprise publique ENAPAL qui disposait de ses propres réseaux de distribution et alimentait des petits revendeurs privés.

- **Les circuits émergents**

Ils se sont développés récemment, en relation avec la libéralisation de l'économie et la disparition des monopoles des entreprises publiques. Nous pouvons ainsi noter le développement rapide d'entreprises privées d'importation-distribution spécialisées dans la fonction de commerce en gros. C'est parfois la gamme du frais (fromage à pâte dure, beurre).

II- Les politiques et les stratégies des acteurs

Les politiques de développement et de régulation de la filière lait visent une amélioration de la consommation du lait et la satisfaction des besoins de la population.

1. La politique de développement de la production laitière nationale

A. Le modèle d'intensification de la production laitière

L'analyse de la genèse du modèle d'intensification de la production laitière adopté vers la fin de la décennie 1960 fait ressortir les éléments clés ci-après⁸⁵ :

- ❑ L'augmentation de la ration moyenne de protéines, notamment de protéines animales a été constamment considérée par les autorités comme un objectif nutritionnel important.
- ❑ C'est ainsi que les normes nutritionnelles élaborées ont assigné des objectifs planifiés très précis, sur la base d'arbitrages entre les différentes sources (viandes rouges, viandes blanches, lait), normes appréhendées comme un instrument de la stratégie de développement par l'Etat.
- ❑ Le modèle avait été conçu sur la base de la conviction que seule la technologie d'élevage « moderne » peut permettre d'atteindre, dans des délais suffisamment courts, les objectifs arrêtés.

85 Chaulet, La terre, les frères et l'argent, Thèse d'Etat, Sociologie, OPU, Alger, 3 tomes, 1986.

Cette option tournait le dos aux ressources et au savoir-faire traditionnel, et illustre comme le note C. Chaulet « l'idéologie moderniste dévalorisant les technologies endogènes », qui imprégnait fortement les concepteurs de l'époque.

A l'instar de ce qui se passait parallèlement pour le secteur industriel, les décideurs ont été persuadés de la pertinence de l'acquisition forte de la technologie, en raison :

- ❑ des efforts de services des firmes intéressées.
- ❑ du mode de calcul de l'intérêt économique des technologies proposées, calculs ne prenant pas en compte ni les effets indirects ni les coûts invisibles (découlant des taux de change officiels et des aides diverses consenties).
- ❑ des ressources financières anticipées (réappropriation des ressources nationales) et des flux, de plus en plus disponibles, assurés par la rente pétrolière.

Les programmes de développement initiés et mis en œuvre, particulièrement à partir de la fin de la décennie 1960, ont essentiellement ciblé les exploitations du secteur public et les zones privilégiées au plan des ressources naturelles⁸⁶, pour créer des bassins laitiers.

L'élevage bovin laitier devait être inséré dans les systèmes de cultures au sein desquels d'autres spéculations devaient être réhabilitées, tels les agrumes en Mitidja, trop âgés, à arracher et replanter, ou introduites, telle la betterave sucrière dans le Haut Chélif, ou la tomate industrielle à Annaba, ou les cultures oléagineuses.

Le modèle élaboré reposait sur :

- le développement hydraulique, pour disposer des ressources en eau indispensables au développement des cultures fourragères en irrigué ;
- l'importation de vaches laitières à hautes potentialités ;
- le développement par l'Etat de ses propres capacités de transformation en amont et en aval de la production, et de la mise en place d'un réseau dense de distribution des moyens et des facteurs de production (en particulier l'Office National des Aliments du Bétail –ONAB- et l'Office National d'Approvisionnement et de Services Agricole –ONAPSA- pour les semences, les engrais...) ;
- la mise en place d'un réseau de santé animale ;
- les efforts déployés en matière de recherche-développement, notamment d'Institut Technique des Grandes Cultures pour les fourrages et l'Institut Technique de l'Élevage Bovin et Ovin, pour l'amélioration génétique et la conduite des élevages, et en matière de vulgarisation ;
- le système de régulation économique, fondé sur la déconnexion entre les prix à la production et ceux à la consommation, et la subvention des moyens et des facteurs de production agricole.

B. Les résultats de la politique nationale d'intensification laitière

Il faut tout d'abord noter que toute tentative de bilan des efforts de développement de la production agricole, du lait comme des autres produits, bute sur le degré de fiabilité limité des données disponibles, ce qui conduit à se focaliser surtout sur les tendances.

La politique d'importation de vaches laitières à hautes potentialités a été menée de manière continue à partir du milieu de la décennie 1960, avec des effectifs annuels variant entre 2500 et 5000 vaches laitières, qui ont accusé un brusque accroissement après la dissolution des Domaines Agricoles Socialistes (25.000 en 1988).

⁸⁶ Grands axes de la problématique, projet lait, INRAA, Laboratoire d'Economie Agricole et Agro-Alimentaire, juillet 1998.

Les calculs effectués sur la base de paramètres zootechniques « très réalistes », auraient dû permettre à l'Algérie⁸⁷, de disposer d'un troupeau sans commune mesure avec celui existant réellement :

Effectif résultant des calculs	= 1 860 000 VL
Effectif en place en 1995	= 171 721 VL
%	= 19,96%

Ainsi, l'écart entre l'effectif théorique et celui en place, ce dernier ne représentant que le cinquième de celui prévu, s'il peut s'expliquer en partie par la faible fiabilité des statistiques, ci-dessus évoquée, a certainement d'autres causes, analysées par différents auteurs toutes liées aux insuffisances de la conduite des éleveurs et aux choix réalisés par les éleveurs :

- le nombre de vêlages par vache laitière a été plus faible que celui fixé par le modèle ;
- le taux de réformes des vaches laitières a été nettement plus élevé que celui fixé, en raison de la tendance à diriger vers la boucherie les animaux pour tirer parti du niveau élevé des cours de la viande ;
- la dissolution des domaines agricoles socialistes en 1987 a donné lieu à la liquidation de très nombreux troupeaux par les attributaires des EAC mises en place, pour des raisons à la fois économiques (activité jugée peu lucrative) et sociales (activité très contraignante par la disponibilité stricte qu'elle exige).

Le système « intensif » mis en place au sein des exploitations autogérées, avec des tailles variant de 100 à 150 -les modules standard mis au point du début des années 1970 avaient une capacité de 80 VL et leur suite- n'a pu assurer que des niveaux de rendements limités.

R. Amellal note « en saisons pluvieuses, les rendements peuvent atteindre 15 litres par jour du fait d'une plus grande disponibilité d'aliments fourragers, alors qu'en périodes sèches, ils ne dépassent pas 8 litres»⁸⁸.

Durant ces périodes, l'eau est surtout réservée aux cultures spéculatrices, globalement, les rendements moyens annuels tournent autour de 2700 litres, alors que dans les pays d'Europe, et avec le même type de cheptel, ils atteignent 4600 litres. Il faut ajouter que le niveau des rendements laitiers a enregistré, au cours de la période 1970-1987, une régression continue.

Par ailleurs, la situation du secteur privé, excepté pour le cas du nombre de quelques exploitations disposant de cheptel de taille importante, est caractérisée par des ateliers de 10 à 20 vaches laitières, dont la conduite est extensive, et n'aboutit qu'à un rendement estimé à 6 Litres/jour⁸⁹.

C. Bilan de la mise en œuvre du modèle d'intensification de la production laitière et ses résultats

Le bilan dressé par S. Bedrani et A. Bouaita, fait ressortir les résultats très insuffisants des programmes des développements de développement de la production laitière (annexe 4).

L'offre en lait cru s'est avérée très limitée et n'a pu suivre la demande, laquelle subissait, à la fois, les effets de la croissance démographique, de l'élargissement de l'emploi salarié et des revenus, ainsi que du soutien du prix du lait à la consommation.

⁸⁷ S. Bedrani et A. Bouaita, Consommation et production du lait en Algérie : Eléments de bilan et perspectives, in : Les cahiers du CREAD, n°44, 1998, pp. 45-70.

⁸⁸ R. Amellal, 1995, La filière lait en Algérie : entre l'objectif de sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance, p. 234.

⁸⁹ R. Amellal, op.c, p. 235.

La dynamique de la production laitière, au cours des années 1960 à 1980, découle directement de la conduite extensive du cheptel laitier au sein des exploitations, excepté un nombre limité d'unités du secteur public qui pratiquaient un élevage semi-intensif.

La conduite des élevages était caractérisée notamment par :

- des superficies fourragères qui sont demeurées très insuffisantes, atteignant 668.220 ha soit 1,6% seulement des superficies utilisées par l'agriculture⁹⁰ ;
- la concurrence exercée par d'autres spéculations jugées plus lucratives et non sources de pertes comme l'élevage laitier, sur les fourrages artificiels en irrigué, dont la superficie était volontairement réduite, au profit en particulier du maraîchage source d'autoconsommation pour les membres des collectifs ;
- les contraintes résultant dans les contradictions du système d'approvisionnement fragmenté autour de divers intervenants (ONAPSA-ONAB-ONALAIT), entraînant des difficultés de satisfaction en approvisionnement, en terme de quantité, en qualité et de respect du calendrier ;
- inadéquation et les retards enregistrés par les programmes de construction de nouvelles étables, indispensables pour faire face, à la croissance du troupeau et surtout à l'accueil des animaux importés ;
- la maintenance inadéquate des bâtiments d'élevage et leur conception ancienne inappropriée à la mécanisation ;
- l'insuffisance de l'encadrement en nombre et en qualification ;
- le niveau bas de motivation des producteurs, en particulier vis-à-vis de cette activité source de déficits ;
- les procédures administratives très lourdes qui handicapent les actes de gestion courante du troupeau (réformes, ventes, achats, mutation....) ;
- l'absence de continuité et de maîtrise dans la mise en place et la division du travail entre régions et entre exploitations (spécialisation des ateliers) ;
- l'échec de l'opération d'identification individuelle du cheptel bovin et de mise en place d'un système intégré d'information zootechnique pour la planification, la gestion courante et le suivi-évaluation des plans et programmes de développement ;
- la situation alimentaire du troupeau, bénéficiant de vert en quantité très faible, aggravé par le caractère aléatoire et saisonnier des autres fourrages (vesce-avoine, fourrages naturels), en raison de la faible pluviométrie et des fréquentes sécheresses enregistrées au cours de l'ensemble de la période ;
- l'appoint limité de l'industrie des aliments du bétail, qui est demeuré en dessous de 1,3 milliards d'UF, et ne représentait encore, en 1999, que 19,6% des besoins fixés par les normes pour l'aliment bovin, selon l'estimation élaborée par le CIZ⁹¹.

Le secteur privé, quant à lui, était confronté à des contraintes spécifiques qui n'ont pas permis à son potentiel de production de s'exprimer. Parmi ces contraintes, il y a lieu de relever, pour la période allant jusque 1994/1995 :

- la situation dans des zones naturelles moins favorables ;
- la taille réduite des exploitations ;
- les ressources en eau limitées ;
- les énormes difficultés d'approvisionnement en fourrages et pailles ;
- le très faible accès au soutien de l'Etat, tant au crédit, à la formation, à la vulgarisation.

L'évaluation critique de cette étape met en relief un certain nombre de points-clés⁹²:

- la nécessité d'adopter une attitude critique à l'égard des propositions antérieures, et donc de reconsidérer le modèle d'intensification adopté ;

⁹⁰ M. Houmani, Cheptel et bilan fourrager dans les zones sèches algériennes, in : Les annales de l'INA d'El Harrach, vol 9, n°1 et 2, 1998, pp. 82-95.

⁹¹ OFLIVE / ITELV, août 2001, p. 77.

⁹² C. Chaulet, Revue CREAD, 1986, p. 166.

- ❑ le renforcement de la recherche-développement national, et la multiplication des expérimentations « en conditions normales »;
- ❑ la reconnaissance des savoir-faire locaux ;
- ❑ une conception globale du développement agricole à partir des assolements, des complémentarités et des échanges internes entre exploitations, entre zones et entre secteurs, et entre villes et campagnes ;
- ❑ une analyse systématique et critique des résultats de l'ensemble des tentatives antérieures ;
- ❑ la maîtrise de la régulation des marchés.

C. Le nouveau programme national de réhabilitation de la production laitière (PNDA)

La Consultation Nationale sur le Développement de l'Agriculture, tenue en 1992, avait permis de dresser un état des lieux assez complet de la production laitière nationale.

La Consultation Nationale avait également marqué une rupture dans la démarche jusque là adoptée, par la volonté d'appréhender la question de la production laitière en la replaçant, pour la première fois depuis l'indépendance, dans le cadre global de la politique alimentaire et en considérant les différents segments de la filière⁹³.

Afin d'arrêter les modalités appropriées pour l'application des recommandations issues de la Consultation, une commission avait été mise en place en 1994 par le Ministre de l'Agriculture, commission qui regroupait l'ensemble des structures et des acteurs impliqués dans le fonctionnement de la filière⁹⁴.

Une année après était promulguée l'Instruction Ministérielle portant programme de réhabilitation de la production laitière (N° 409 du 10 juin 1995).

L'état des lieux dressé par cette Instruction fait ressortir :

- l'insuffisance, le coût élevé et le caractère aléatoire de l'alimentation bovine.
- la politique de prix au consommateur qui a handicapé le développement de la production laitière locale.
- la fixation administrative du prix du lait cru et son niveau non incitatif pour l'éleveur laitier.
- le niveau très faible de la collecte du lait cru.
- la déconnexion entre l'amont agricole et l'industrie laitière dépendant en quasi-totalité des importations de matières premières.
- la non association des producteurs agricoles, et des autres acteurs de la filière, lors de la prise des décisions.

Le Programme de réhabilitation finalisé avec la participation de la profession, sera adopté, puis intégré comme une composante importante du Plan National de Développement Agricole (PNDA, voir annexe3). Il vise :

⁹³ Projet lait, INRAA, 1999.

⁹⁴ Décision ministérielle du 02 janvier 1994.

- l'élargissement et la valorisation de l'ensemble des ressources et des capacités existantes pour impulser rapidement la production laitière locale (lait cru).
- le renforcement de la capacité à faire face à la concurrence qui va aller, selon les projections réalisées, en s'exacerbant avec l'ouverture de l'économie nationale, décidée dans le contexte des réformes économiques globales.
- la participation de l'ensemble des acteurs de la filière, et des institutions et structures concernées, grâce à la mise en place du cadre et à la définition de procédures adaptées (notamment le Conseil National Interprofessionnel de la filière lait – CNIFLAIT).

Tableau 8 : Bilans des actions de soutien à la filière lait

<ul style="list-style-type: none"> • Taux de consommation des soutiens cumulés de 1995 à 2001 = 66% avec : <ul style="list-style-type: none"> - 75% pour la collecte - 33% pour les investissements • Part des soutiens revenant à la filière lait (en % de l'ensemble des consommations du Programme FNRDA = c'est-à-dire l'ensemble des filières) : 14% • Soutien accordé à la filière = représente 11% de la production en valeur • Ce soutien a ciblé globalement, au 31/12/2001 : <ul style="list-style-type: none"> - 7.000 éleveurs - 257 collecteurs - 12 laiteries - 10 centres de collecte - 16 citernes de transport • Répartition du soutien selon les zones de production laitière : en 2001 : <ul style="list-style-type: none"> - 10,0% du soutien dans 7 wilayate à climat humide - 24,4% du soutien dans 9 wilayate à climat semi-humide - 61,6% du soutien dans 15 wilayate à climat semi-aride - 4,0% du soutien dans 2 wilayate à climat aride

Source : MA / Réunion trimestrielle des cadres du secteur / 9 et 10 avril 2002 /évaluation de l'évolution des programmes du PNDA / INVA.

2. Le plan d'actions de redressement des entreprises de transformation laitières (Groupe GIPLAIT)

Il comportait les mesures de redressement à la fois internes et externes.

A. Mesures de redressements externes

L'assainissement financier a porté sur une dette globale s'élevant à 23,896 MM Da en 1995 et 13,321 MM DA en 1997, par :

- rachat par le Trésor Public du découvert bancaire
- annulation de Titres participatifs et d'obligations
- rééchelonnement du découvert en crédits à MT
- financement du volet social
- rééchelonnement des impayés BAD (investissements) en crédits à MT.
- soutien des prix : le volume des compensations a porté sur un montant total de 21,692 MM DA au titre des exercices 1994, 1995 et 1996. Cette intervention s'était basée sur les prix ci-après :

Période	Prix quai usine : DA/l
Au 1 ^{er} janvier 1996	10,55
Du 1 ^{er} avril 1996 au 30 juin 1996	13,55
Du 1 ^{er} juillet 1996 au 09 octobre 1996	16,55
Au 10 octobre 1996	18,55

B. Mesures de redressement internes

Les Offices Régionaux avaient défini et mis en œuvre un ensemble de mesures de redressement internes, dans le cadre des contrats de performance conclus avec l'Etat. Ceux-ci prévoyaient notamment :

- La réduction des effectifs : qui sont passés de 8556 personnes en 1996 à 5047 en 1999 soit (-42%)
- La réduction des frais de personnel : qui a atteint -52,38% au cours de la même période, qui a été permis notamment par la baisse des niveaux de rémunération : 31.000 DA/mois en 1996 à 25.100 DA/mois en 1999 soit (-19%).
- La rationalisation de la gestion des stocks : qui a été réalisée après la création de la nouvelle entité spécialisée pour l'approvisionnement en matières premières importées. Les importations sont passées de 233,164 M dollars en 1996 à 132,402 M dollars en 1999 et 126,81 M dollars en 2000.

C. Les résultats obtenus

- Une amélioration du niveau de performances a été obtenue avec cependant des disparités notables entre filiales, au détriment de celle de l'ouest.

• Le ratio VA/CA a rapidement évolué :

- 4,60% en 1996
- 5,90% en 1997
- 14,70% en 1998
- 18,05% en 1999

- Les filiales de l'ouest présentaient toutes des VA négatives jusque 1998.

- Mais ces opérations de redressement n'ont pas atteint les résultats escomptés –selon GIPLAIT- l'explication réside dans le fait que le dispositif et la stratégie arrêtée reposaient sur « une solidarité globale de l'ensemble de mesures externes et internes ».

Or, « deux mesures fondamentales d'ordre externe » n'ont pas été exécutées, auxquelles s'est ajouté un facteur extérieur non prévu :

- 1- Le relèvement des prix quai usine pour contrebalancer la suppression de la compensation à dater du 1^{er} janvier 1997 (2,50 DA/l).
- 2- Le transfert à la BADR des complexes de Relizane et Sénia en contrepartie d'un allègement de la dette dès le 1^{er} janvier 1998.
- 3- La forte dévaluation de la monnaie nationale (47 DA/dollars en 1996 à 77 DA/dollars en 2000).

Ces trois facteurs ont induit une perte globale estimée à 24,617 MM DA dont 10,631 MM DA (43,18%) due aux pertes de change.

Cette *déstructuration financière* du Groupe a deux sources :

- 1- Le niveau d'endettement (25 MM DA au 31 décembre 1999), le stock de la dette consistant pour sa quasi totalité (98%) en crédits à MT qui proviennent de la transformation des découverts.
- 2- Le système des prix administrés en vigueur, régissant ceux-ci tout au long des divers stades de la filière, qui entretient le déséquilibre.

D. Le plan stratégique proposé par GIPLAIT

Les projections réalisées par le Groupe prévoyaient que, faute des mesures radicales par l'Etat, l'endettement, les déficits d'exploitation et les découverts allaient s'aggraver en 2001 et 2002. Les mesures urgentes proposées portaient sur⁹⁵ :

1- Au plan financier :

L'annulation pure et simple des dettes au 31/12/2000, soit 24,6 MM DA.

2- Au plan réglementaire :

- Deux variantes étaient proposées, selon que l'ajustement des prix intervient selon deux ou trois paliers, avec :

- prix quai usine = 27,50 DA (prix de revient 25,44 + marge production fixée à 8,09% soit 2,06DA/l)
- prix consommateur = 30,00 DA
- relèvement des marges distributeur et détaillant
- octroi d'une compensation au Groupe : 2,3 MM DA.
- prix libres pour les laits conditionnés et en carton (82 M litres en 2001) soit 8,7% de la production totale de lait pasteurisé).
- libéralisation totale de l'ensemble des prix, « passage à des prix librement négociés à tous les stades de la production », d'où après avoir levé « le verrou des prix administrés » :
 - 1/ Une ouverture facilitée du secteur aux investisseurs.
 - 2/ Une concurrence accrue entre les différents intervenants.

3- Au plan structurel : avec la poursuite des actions menées depuis 1997 :

- poursuite de la réduction des effectifs
- rationalisation des consommations de matières premières
- externalisation des activités auxiliaires (collecte, distribution, points de vente)
- filialisation des unités non encore touchées
- audit extérieur (CETIC), élaboration d'un plan de réhabilitation de l'outil de production
- diversification de la gamme de laits offerte (composition, présentation)
- redéploiement (par délocalisation) des moyens de production en fonction des marchés ciblés
- recherche de partenaires de rang international pour le développement de nouveaux produits
- ouverture du capital des filiales pour mobiliser les financements nécessaires à la modernisation de l'outil de production.

E. Analyse stratégique de GIPLAIT

L'analyse stratégique réalisée par le Groupe reposait sur les constats suivants :

- Les entreprises publiques de transformation (EPT), s'étaient vues assigner deux objectifs :

1- la croissance de la production industrielle pour répondre à la demande (objectif largement atteint).
2- l'assistance à la production agricole en amont avec des résultats très insuffisants.

- Les EPT ont des statuts fondés sur la notion d'instrument d'une stratégie de développement économique et social global, avec un rôle spécifique dévolu au secteur public.

⁹⁵ Rapport de synthèse, GIPLAIT, 2000.

- La situation des EPT du Groupe en 1995 est intenable sur le plan financier, d'où des mesures d'assainissements financiers de 1995 et 1997 (37,217 Milliards de DA), alors que le soutien des prix intervenait pour 21,692 Milliards DA de 1994 à 1996.

La situation en 2000, quant à elle, était caractérisée par :

- l'endettement demeure à un niveau très élevé, 27 MM DA, dont près de la moitié est constituée par des agios bancaires.
- le niveau des coûts de production entraîne des déficits structurels, et aboutit à «une industrie structurellement déficitaire, non attrayante pour le processus d'ouverture du capital ou de privatisation».
- l'industrie totalement extravertie de par sa dépendance vis-à-vis des matières premières importées, donc soumise, aux fluctuations des prix des MP et de celles des monnaies.
- la marge de manœuvre étroite ce qui induit l'impossibilité de répercuter les augmentations de prix de matières premières (et autres) sur le prix du lait industriel.
- des perspectives ouvertes par le changement de cap de la politique agricole : avec le programme de réhabilitation de la production locale de lait cru et le soutien significatif aux éleveurs et autres acteurs (collecte...).
- la fixation du prix du lait pasteurisé à 20 DA/l (08/10/1996) et la confirmation du principe de la compensation prix réel / prix fixé, avec refonte du dispositif dans le cadre de la suppression du soutien des prix et du Fonds de compensation (01/01/1997).

Conclusion de la première partie

Tout au long de la décennie 1970, une stratégie de développement a été entreprise dans le but de répondre aux besoins essentiels des populations, ce qui a permis grâce aux ressources pétrolières de cette période de mettre en place une base industrielle importante, mais au début de la décennie 1980, des insuffisances commencent à apparaître aggravées par la chute des prix du pétrole en 1986.

L'adoption de la démarche filière a pu nous aider à montrer les dysfonctionnements dont elle souffre ainsi que les efforts déployés pour remédier à ces faiblesses. La politique laitière nationale a prouvé ses faiblesses, l'échec de l'ensemble des programmes d'intensification de la production laitière locale, a fait apparaître un taux d'intégration demeuré très bas autour de 10,5%, de 1995 à 1999. Ce qui va créer une dépendance des entreprises de transformation vis-à-vis du marché international pour les approvisionnements en matières premières (poudre de lait).

Ce recours aux importations représente pour les entreprises de transformations un coût très élevé engendrant une déstructuration financière. Et l'octroi de la mission d'approvisionnement des matières premières (PDL et MGLA) à une filiale spécialisée du Groupe GIPLAIT dénommée MILK TRADE semble engendrer une faible marge de manœuvre des entreprises de transformation du Groupe laitier en matière d'approvisionnement. Ceci va être vérifié lors de notre enquête au niveau d'une entreprise laitière LFB.

La nouvelle politique nationale de développement agricole PNDA constitue dans ce contexte général, une nouvelle étape pour améliorer les niveaux de production laitière nationale et établir une intégration amont agricole, entreprises de transformation.

Le rôle attribué aux entreprises publiques, celui de l'instrument de développement économique et social a révélé ses insuffisances, ce qui a déclenché la nécessité d'entamer des réformes, qui débutent avec la restructuration organique censée créer un esprit compétitif entre les entités, cet objectif n'a pu être atteint, ce qui a nécessité plusieurs autres mesures sans grand succès, induisant ainsi, une instabilité politique.

Aujourd'hui, et face au contexte général que connaît le pays, mais aussi à cause de la déstructuration financière des entreprises publiques, dont nous avons pris le Groupe laitier GIPLAIT comme exemple,

pour montrer l'ampleur de la gravité de la situation financière dans laquelle il se trouve, la privatisation semble être désormais le seul recours possible pour surmonter ces problèmes.

A présent, nous comptons mener un diagnostic stratégique d'une filiale du Groupe GIPLAIT, pour connaître sa situation interne et les menaces et opportunités de son environnement. La première partie portant sur l'entreprise publique face aux réformes et sur la filière lait présentée ci-dessus, va être très utile pour mieux comprendre et expliquer la situation de cette filiale et notamment des aspects relatifs à son environnement externe.

Deuxième partie : Diagnostic stratégique de la LFB

Chapitre 1 : Diagnostic interne

Le diagnostic interne de l'entreprise sera réalisé, comme nous l'avons indiqué ci-dessus dans la partie relative à la méthodologie, en retenant la démarche proposée par M. Porter -la chaîne de valeur-, pour tenter de dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Cette démarche ne pourra cependant être menée de manière complète, et avec toute la rigueur nécessaire, en raison de l'absence d'une comptabilité analytique au sein de l'entreprise, ce qui empêche de situer les niveaux de coûts et de marges par activités.

Nous aborderons successivement les fonctions suivantes :

- la fonction technique
 - les approvisionnements
 - la production
 - la maintenance
- la fonction de la gestion de la Ressource Humaine
- la fonction commerciale
- la fonction de Direction Générale

I. La fonction technique

1. Les approvisionnements

Nous distinguerons deux grands volets en matière d'approvisionnements, le premier concernant les matières premières (locales et importées), le second concernant la collecte du lait cru; les pièces détachées, quant à elles, seront traitées lors de l'analyse de la fonction maintenance.

A. Les approvisionnements en matières premières

On distingue deux grandes sources d'approvisionnements :

Les approvisionnements en poudre de lait (PDL) et en matière grasse (MGLA) pour lesquels la LFB s'approvisionne, comme les autres filiales du Groupe GIPLAIT, auprès de la centrale d'achat, elle-même filiale du Groupe, dénommée MILK-TRADE, qui procède aux importations ;

Les consommables, achetés par l'entreprise auprès de divers fournisseurs locaux et étrangers.

Tableau 9 : Origines des approvisionnements en 2001

Matières premières	Principaux fournisseurs
Poudre de lait 0%	MILK TRADE
Poudre de lait 26%	MILK TRADE
M.G.L.A	MILK TRADE
Cheddar	MILK TRADE
Polyéthylène lait	Lasaplast (Sétif)
Emballage fromage portions	Algérie emballage
Sel de fonte	Europhos (Rhône Poulenc- Belgique)
Boîtes métalliques	Mivisa S.A (Espagne)

Source : LFB.

Le tableau en annexe 8 retrace l'évolution des quantités d'approvisionnements au cours des quatre dernières années 1998-2001.

Les données présentées permettent de constater que :

- ❑ la quantité totale de poudre de lait (0% et 26%), est passée de 11 153 t en 1998 à 9 143 t en 2001, soit un recul de 18%. En ce qui concerne la matière grasse (MGLA), la quantité utilisée a enregistré une très forte croissance au cours de la période étudiée, passant de 48 t à 614 t (*12,8), après avoir atteint un niveau supérieur en 1999, et diminué de moitié en 2000, révélant ainsi une évolution instable. Cette instabilité en matière d'approvisionnement pour ces deux matières (PDL et MGLA) s'explique par l'instabilité de leur prix sur le marché mondial. Notons tout de même que ce n'est pas la filiale LFB qui prend en charge les approvisionnements pour ces deux matières, cette mission étant confiée à une filiale spécialisée MILK-TRADE, ce qui laisse une faible marge de manœuvre à la LFB.
- ❑ le cheddar a vu, quant à lui, les quantités mobilisées connaître une évolution également contrastée, avec une forte croissance en 1999 (*5,47), avant de diminuer de moitié l'année suivante, pour finir à un niveau près de dix fois moindre en 1999. Ce qui peut se rapprocher de l'augmentation des prix que cette matière a connu en 2000 et 2001, influençant ainsi les décisions de la filiale en matière d'acquisition de cette matière première.
- ❑ la quantité de polyéthylène a plus que doublé entre 1998 et 2001, ce qui s'explique par les efforts de la filiale en matière de connaissance du marché et donc une meilleure acquisition en rapport qualité/prix auprès de ces fournisseurs.

Cette évolution des approvisionnements sera rapprochée de celle de la production par type de produits lorsque celle-ci sera traitée.

a) Evolution des prix d'achat des principaux produits

Le tableau ci-dessous récapitule l'évolution des prix d'achat des principaux produits d'approvisionnement.

Il en ressort un brutal relèvement des prix d'acquisition de la poudre de lait, dont le prix est multiplié par environ 1,7 entre 1998 et 2000, avant de légèrement diminuer en 2001. Le prix de la MGLA, qui s'était accru en 1999, redescend en 2000 et 2001 en dessous du prix initial (indice 94,4). Comme nous l'avons déjà noté ci-dessus, ces deux matières sont exclusivement importées, et la LFB comme les autres filiales du Groupe GIPLAIT subissent l'instabilité des prix sur le marché mondial.

Il faut noter que des perturbations liées aux importations de poudre de lait par la MILK TRADE, pour des raisons dues à des contraintes de financement peuvent survenir, comme celles relevées au cours de l'exercice 2000, où la filiale a été contrainte de recourir aux importateurs privés pour l'achat de cette matière première au cours du premier trimestre de cet exercice.

Le prix du cheddar après avoir baissé en 1999, a subi, contrairement à la poudre de lait, une remontée en 2000 et 2001 (indice 129 en 2001).

Il s'avère que l'objectif assigné à la fonction approvisionnements, qui est de réaliser les achats au meilleur rapport qualité/prix, a été en grande partie atteint. L'effort consenti pour atteindre une meilleure connaissance du marché local a eu pour conséquence positive d'obtenir de meilleurs prix pour le film lait, les cartons de sur-emballage et les produits chimiques, et de maintenir le prix d'achat de la boîte portion.

Ces prix à la baisse ont été obtenus sur les principaux achats relevant de la filiale L.F.B, et la hausse des prix ne concerne que les matières premières prises en charge par la MILK TRADE qui répercute sur la LFB, la conjoncture économique défavorable du marché international de ces matières premières. Ces

achats opportuns et judicieux concourent à comprimer les charges de structure de prix des produits de la filiale.

Tableau 10 : Taux d'évolution des prix d'achat des principaux produits

	Unité : DA							
	1998		1999		2000		2001	
	Valeur	indice	Valeur	Indice	Valeur	indice	valeur	indice
Poudre de lait entier (Kg)	104,373	100	106,632	102,16	195,096	186,92	185,319	177,55
Poudre de lait écrémé (Kg)	122,244	100	134,710	110,19	198,00	161,97	182,569	149,34
M.G.L.A (Kg)	151,873	100	182,100	119,90	143,480	94,47	143,993	94,47
Polyéthylène lait (Kg)	134,00	100	123,882	93,44	123,00	91,79	122,750	91,60
Cheddar (Kg)	191,080	100	162,770	85,18	191,159	100,04	246,933	129,23
Sels de fonte (Kg)	109,077	100	109,237	100,14	102,481	93,95	104,363	95,67
Aluminium (Kg)	629,081	100	591,731	94,06	564,283	89,69	649,480	103,24
Boîtes métalliques 200 g (Bte)	10,717	100	10,710	99,93	9,356	87,30	10,138	94,59
Boîte fromage 16 p (Bte)	3,930	100	3,350	85,24	3,35	85,24	3,350	85,24
Carton emballage (Cart)	21,680	100	20,265	93,47	18,692	86,21	18,88	87,08
Bacs à lait 20 l (Bac)	247,775	100	234,017	94,44	230,00	92,82	230,00	92,85

Source : Bilans annuels / LFB.

A. La collecte de lait cru

La collecte du lait cru s'effectue quotidiennement par un camion citerne d'une capacité de 6000L. La quantité moyenne collectée quotidiennement est de l'ordre de 4000 à 6000 l/j, avec une moyenne de 619 vaches laitières.

Le nombre de producteurs en activité est de 34, répartis en deux zones :

- la zone de Boumerdes, qui est la plus importante, avec 30 producteurs comprenant 537 vaches.
- la zone d'Alger, composée de 4 producteurs seulement, totalisant 82 vaches.

a] Prise en charge des producteurs

Le lait cru est collecté sous certaines conditions :

- l'agrément sanitaire d'un établissement d'élevage délivré par la Direction des Services Agricoles de la Wilaya.
- le cahier des charges signé par les trois parties (DSA, le collecteur et le producteur).
- l'établissement d'une convention commerciale entre l'éleveur et le collecteur, conclue pour une durée d'une année.
- la disponibilité d'une cuve de réfrigération au niveau de l'exploitation.
- la disponibilité de salle de traite ou de chariot trayeur.
- un certificat vétérinaire semestriel est exigé et contresigné par l'Inspection vétérinaire de la wilaya.

b] Le circuit de collecte

Le circuit de collecte est réduit aux exploitations localisées dans la seule wilaya de Boumerdes, à savoir les localités de Rouiba, Hamadi, Ouled Hadadj, Boudouaou, Corso, Boumerdes, Tidjelabine.

c] Le paiement du lait

Le paiement du lait s'effectue sur la base d'un contrôle qualitatif réalisé par le biais de plusieurs prélèvements chaque mois, en présence du producteur laitier, pour être analysés au laboratoire de l'unité.

Le producteur est payé suivant le taux de la matière grasse conformément à la circulaire ministérielle n°103 du 24-02-1999 où le prix du lait est fixé à 22DA/l pour un lait titrant 34 g/l.

Un bonus ou une retenue de 0,50 DA pour un taux de plus ou moins un gramme est appliqué en dessous, ou au-delà, de 34 g/l, avec un maximum de 38 g/l, et un minimum de 30 g/l.

Les résultats sont enregistrés et mis à la disposition des producteurs; la filiale procède à la facturation et au paiement des éleveurs à chaque fin du mois.

d) Les quantités collectées, nombre de producteurs et prix d'achat

On remarque, à partir du tableau ci-dessous, que le nombre d'éleveurs est passé de 45 en 1993 à 34 en 2001. Cette baisse est expliquée par le souci de l'entreprise de garder les éleveurs capables de respecter la réglementation en vue de collecter un lait sain, répondant aux normes d'hygiène, ce qui explique que l'entreprise ne collecte que le lait d'éleveurs agréés par l'Etat.

En ce qui concerne les quantités du lait collectées, elles restent relativement stables entre 1993 et 1996, mais à partir de l'année 1997, une baisse a commencé à être enregistrée, malgré la campagne de sensibilisation et de vulgarisation menée auprès des éleveurs agréés en 1998.

Cette campagne a légèrement fait augmenter les quantités, mais ces efforts furent vains car les quantités restent très faibles en raison de multiples contraintes :

- une couverture sanitaire très insuffisante au niveau des fermes et un manque de technicité dans la conduite de l'élevage, dû à la faiblesse de la formation et de la vulgarisation.
- un éloignement des fermes par rapport à l'entreprise LFB, ce qui induit des coûts de transport assez élevés.
- un manque d'hygiène au niveau des fermes.
- une alimentation du bétail très déséquilibrée, en raison du coût élevé des aliments concentrés et de l'insuffisance des surfaces fourragères, en particulier des fourrages verts, ce qui entraîne une médiocre qualité du lait collecté.

Tableau 11 : Evolution de la collecte en lait cru (1997-2001)

Années	Nombre de producteurs	Quantité réceptionnée (L)	Evolution indiciaire
1993	45	2 104 161	100
1994	47	2 130 824	101,26
1995	41	2 214 357	105,23
1996	44	2 108 548	100,20
1997	40	1 589 898	75,55
1998	37	1 375 072	65,35
1999	32	1 563 370	74,29
2000	33	1 567 823	74,51
2001	34	1 466 597	69,69

Source : Bilans annuels/LFB.

e) La qualité du lait collecté

Le contrôle qualitatif se fait par le biais de prélèvements, réalisés inopinément en présence de l'éleveur, pour être analysés au laboratoire de la laiterie, une copie des résultats étant ensuite remise au producteur. Les contrôles positifs donnent lieu à un rejet systématique des laits concernés avec dépôt de plainte.

Le tableau ci-dessous montre que la qualité du lait crû, collecté ces dernières années, correspond aux normes admises, excepté pour l'exercice 1995 où une température de 19°C était relevée.

Cependant, les analyses bactériologiques relèvent que le lait collecté contient un nombre élevé de germes, dépassant les 500 000 germes/ml de lait, d'où le classement de ce dernier dans la catégorie « C ».

Tableau 12 : Evolution de la qualité physico-chimique du lait cru (1993-2000)

	Normes	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Température	18°C	18	18	19	15	15	14	12	11
Acidité	16-18	17	16	17	15	15	16	16	15
PH	6,5 - 6,6	6,55	6,60	6,55	6,75	6,75	6,60	6,60	6,75
Matières grasses	31-39	36	35	37	35	36	35	35	36
Densité	1030-1034	1030	1030,2	1031	1029,2	1029,4	1030	1029,6	1028,8
E.S.T	121-129	124	123	126	123	123	122	123	122,00
E.S.D	90	88	88	89	88	87	87	88	86,00

Source : Rapports annuels / LFB.

2. La fonction production

A. Gamme de produits

La gamme de production comprend comme l'indique le tableau ci-après, d'une part les laits de consommation, d'autre part les produits laitiers principalement les fromages. A ces produits s'ajoutent ceux acquis auprès des autres filiales (yaourts) et distribués par la LFB.

L'analyse de la structure des produits, et de leur évolution, sera effectuée d'une part par le biais de l'examen de l'analyse des capacités de production, d'autre part de celle de l'évolution des quantités produites et du chiffre d'affaires, lorsque sera abordée l'analyse de la fonction commerciale.

Tableau 13 : Gamme de produits

<u>Laits de consommations :</u>
- Lait pasteurisé
- L'ben pasteurisé
<u>Produits laitiers :</u>
Fromage fondu pasteurisé :
- Fromage fondu en portions (Boîte de 8 à 16 portions)
- Fromage fondu en barre (Boîte de 1Kg)
Fromage fondu stérilisé :
- Boîte de 200g type ANP
- Boîte de 200g type Collectivités
Fromage pâte pressée :
- Fromage type Edam (Boule de 1Kg)

Source : LFB.

B. Les capacités de production

Il faut d'abord noter, au préalable, que les données relatives aux capacités ne sont pas strictement identiques selon les sources (LFB et GIPLAIT), et selon les documents (Bilans annuels d'une année sur l'autre). Ces écarts demeurent cependant minimes et n'empêchent pas l'analyse.

A partir de l'annexe 7, les capacités totales en litres équivalents s'élèvent en 2001 à 152,65 M litres. Nous pouvons essayer de situer l'ordre de grandeur de la capacité totale de production de la filiale objet de notre étude, relativement à la capacité totale des 19 filiales du Groupe et à la capacité moyenne.

Il apparaît alors que :

- la capacité de la LFB représente le double (*2,07) de la capacité moyenne de l'ensemble des filiales du Groupe qui s'établit à 73,438 MI.
- la capacité de la LFB est assez proche de celle du Complexe Laitier d'Alger (COLAITAL de Birkhadem). Nous avons déjà situé la capacité de la LFB ci-dessus en dégageant qu'elle faisait partie de la classe II (100 à 200 Millions de litres), avec les filiales de Drâa-Ben-Khada et Edough (Annaba).
- la capacité de production de la LFB se répartit en 85,73% pour les laits de consommation et 14,27% pour les produits laitiers, qui totalisent respectivement 130,86 MI et 21,78 MI. Cette structure est légèrement meilleure que celle de la moyenne du Groupe (87,16 et 12,84%), si l'on considère que l'activité produits laitiers est à priori plus rémunératrice que celle des laits de consommation dont les prix demeurent réglementés.

Enfin, il est utile de noter que ce même tableau montre que les capacités totales de la LFB se répartissent en :

- 95,922 MI pour le lait pasteurisé (8,40% de la capacité totale du Groupe pour ce produit et 62,83% de la capacité totale de la filiale) ;
- 34,944 MI pour le lait fermenté (47,87% des capacités totales du Groupe pour ce produit et 22,89% de la capacité totale de la filiale) ;
- 9,789 MI pour les pâtes pressées, dont la LFB regroupe l'essentiel de la capacité du Groupe (84,4%) et 6,4% de la capacité de la filiale ;
- près de 12 MI (11,96 MI) pour le fromage fondu, soit près du tiers des capacités totales du Groupe pour ce produit (31,33%).

C. Evolution de la production physique par type de produit

Cette évolution sera analysée en considérant les variations des volumes de production par type de produit entre 1997 et 2001, d'une part, puis les effets de ces changements sur la structure de la production physique, d'une autre part.

Il semble utile de rappeler que l'année 1998 est celle du premier exercice « plein » de la nouvelle filiale créée.

Le tableau annexe 9 permet de relever les évolutions suivantes :

• *Laits de consommation*

- Les différentes mesures prises au cours du dernier trimestre 1997, et au cours de l'année 1998 (année de filialisation) ont contribué au relèvement de la production. La production du lait pasteurisé s'est accrue en 1999 et 2000 (+8%) pour atteindre 86,2 MI en 2000 avant d'enregistrer un recul sensible, de près de 10%, en 2001. Ce qui s'explique par la hausse des prix de la matière première (PDL et MGLA) et par la vétusté des équipements de production.
- Le lait pasteurisé avait connu une très forte croissance entre 1997 et 1998 (*12,8), avant de baisser progressivement, pour terminer à un niveau trois fois inférieur en 2001 avec 0,766MI.
- Le total des laits de consommation enregistre ainsi une évolution qui reflète le poids très prédominant du lait pasteurisé avec un volume total de 79,06MI en fin de période, au lieu de près de 82MI en 1998 soit un recul de 3,6%.

- **Produits laitiers**

Les fromages pâtes pressées ont vu leur production augmenter régulièrement jusque 1999 (+62%), avec une production de 1,208MI, avant de diminuer de moitié en 2001 où la production n'est plus que de 0,649MI. En réalité, la baisse est surtout le fait des pâtes pressées Bloc alors que l'Edam n'accuse qu'une baisse limitée (- 10%), cette meilleure rentabilisation de l'atelier Edam a été rendu possible avec l'introduction d'une moyenne de 30% de lait crû dans la fabrication du fromage Edam.

La production du fromage fondu pasteurisé s'est accrue, régulièrement, jusqu'en 2000 (+22%), avant de diminuer sensiblement, pour revenir à peu de chose près à son niveau de 1998 avec 6,577MI.

Le fromage fondu stérilisé avait, quant à lui, commencé le début de période avec un recul important, 2,616MI soit 2,3 fois moins qu'en 1997, avant de connaître ensuite une évolution irrégulière, avec 7MI en 1999 et seulement 4,68MI en 2001.

Le sous-total produits laitiers a vu sa production passer de 10 à 15MI de 1998 à 1999 (* par près de 1,5) avant de terminer avec 11,9MI en 2001. La LFB fournit beaucoup d'efforts pour améliorer leur offre en produits laitiers pour contrer la concurrence des opérateurs privés dont l'entreprise commence à prendre en considération le danger.

D. Qualité des produits

Concernant le fromage pasteurisé, de nouvelles formules ont été introduites, et des essais ont été effectués, ce qui a donné un produit meilleur sur le plan organoleptique.

L'activité des structures chargées des contrôles du respect par l'entreprise des exigences légales et réglementaires, a donné lieu à une intervention plus active des laboratoires extérieurs :

- de la Direction de la Concurrence et des Prix (DCP) de la wilaya de Boumerdes : contrôle sur le lait pasteurisé et sur les produits laitiers.
- des services vétérinaires de la wilaya de Boumerdes, qui réalisent des visites régulières pour une évaluation bimensuelle de la qualité des produits fabriqués. Un registre, côté et paraphé, est mis à la disposition du docteur vétérinaire pour recevoir ses éventuelles remarques, observations et orientations.
- l'institut Pasteur d'Algérie quant à lui, effectue des contrôles systématiques pour toutes les livraisons de fromage fondu et lait instantané pour le compte de l'ANP.

3. La maintenance

Dès le lendemain de la filialisation de l'entreprise, celle-ci, sachant très bien qu'elle avait hérité d'un outil très vétuste, l'unité datant de 1975, avait conscience qu'un effort important devait être consenti pour maintenir les équipements en bon état de marche.

Un renouvellement des équipements était bien envisagé, avec l'acquisition d'équipements complémentaires susceptibles d'améliorer la qualité, par le programme d'investissement arrêté pour les exercices 2000 et 2001. Cependant, nous verrons plus loin que les actions de renouvellement proprement dites des équipements sont demeurées peu significatives. La fonction maintenance a donc eu à jouer un rôle central dans la continuité du fonctionnement.

L'activité du service concerné a porté, à titre d'exemples, sur les actions diverses ci-après :

- **Exercice 2000**

L'activité maintenance s'est notamment traduite par des actions du suivi de la régularité en matière de température de froid (eau glacée) ainsi que par différentes actions entreprises pour le maintien en fonctionnement des équipements dans l'ensemble des secteurs de fabrication.

Différentes interventions ont été opérées en matière d'entretien, de révision et de nettoyage des principales installations. D'autres actions de rénovation et d'installation ont été également opérées.

- **Exercice 2001**

Au cours de cet exercice, parmi les actions réalisées, il y a lieu de retenir, entre autres :

- ❑ la réhabilitation d'une conditionneuse, de marque Thimonier, destinée exclusivement au conditionnement du l'ben.
- ❑ les travaux de révision concernant l'équipement de sertissage des boîtes métalliques de fromage fondu stérilisé, pour une amélioration du serti.
- ❑ la révision partielle de la partie mécanique entamée sur le groupe électrogène « Danyo ».
- ❑ le calorifugeage de la tuyauterie d'eau glacée.

Par ailleurs, le tableau ci-après retrace l'évolution de la consommation en pièces de rechange. Il apparaît que leur montant est relativement stable, autour de 11,3 MDA de 1998 à 2000, avant de progresser à 14,39 MDA en 2001 (+27%).

Tableau 14 : Evolution de la consommation en pièces de rechange (1998-2001)

	Unité : Millions de DA			
	1998	1999	2000	2001
Consommation en pièces de rechange	11.375.332	11.318.137	11.211.627	14.394.727

Source : Bilans annuels / LFB.

Il y a un autre aspect qui relève de l'environnement extérieur et qui concerne, d'une part les coupures fréquentes d'électricité, qui ont atteint en 2001 une durée totale de 62H50mn et, d'autre part, les coupures affectant l'approvisionnement en eau dont les coupures ont totalisé, toujours pour le même exercice, une durée totale de 15H50mn.

Cette situation a entraîné des perturbations du fonctionnement et un manque à produire qui a été estimé respectivement à 1,14 MI et 0,29 MI, soit un total de 1,44 MI, équivalent à 1,58% de la production effective de l'exercice 2001.

4. Forces et faiblesses de la fonction technique

A. Les approvisionnements en matières premières

En ce qui concerne les approvisionnements en matières premières importées, il est apparu que l'entreprise se trouve handicapée par l'approvisionnement obligatoire auprès de la filiale spécialisée du Groupe : MILK TRADE :

- En ce qui concerne l'approvisionnement en PDL et MGLA, l'entreprise n'a aucune marge de manœuvre puisque cette fonction est dévolue à la filiale spécialisée qui prend en charge les négociations auprès des fournisseurs étrangers. Il n'a pas été possible de procéder à une comparaison des prix obtenus par la centrale d'achat d'une part et les importateurs privés d'une autre part, pour déterminer si celle-ci avait pu tirer partie de l'ampleur des quantités importées pour bénéficier de prix plus intéressants.

- Le passage obligé par la Milk-Trade a présenté et représente encore un facteur d'instabilité des approvisionnements. Rappelons les difficultés survenues au cours du premier trimestre 2000 où la LFB a dû recourir à des privés, en raison des défaillances de la Milk-Trade en butte à des difficultés financières.

- L'évolution du marché international des matières premières enregistre un mouvement d'accroissement continu, en raison du réajustement des politiques agricoles dans les pays exportateurs qui ont fait grimper brutalement les prix, comme nous l'avons vu ci-dessus, de 83% pour la poudre de lait entier. Le marché mondial représente ainsi une menace pour l'entreprise et peut rendre plus complexe la gestion des prix de vente des produits.

- Les volumes moyens de lait cru collecté par la LFB ont accusé un recul de 1/3 à partir de 1997 à aujourd'hui, par rapport au niveau antérieur (1993-98). Cette évolution est à rapprocher de celle de la collecte totale assurée par GIPLAIT qui a enregistré un taux similaire (137,59Ml en 1996 et 92,01Ml en 1998) soit -33,12%.

Cette évolution peut s'expliquer par l'échec de la stratégie adoptée par l'entreprise qui, tout au long de l'année 1998, a :

- ❑ d'une part mené une campagne active de sensibilisation et de vulgarisation auprès des éleveurs agréés pour l'amélioration de la production et un renforcement de la qualité (hygiène) de la collecte en raison de cas de contamination déjà survenus.
- ❑ d'autre part, négocié avec les éleveurs une diminution des prix⁹⁶. Ces efforts pour diminuer les prix ont été vains, avec la circulaire inter-ministérielle N° 103 du 24 février 1999 confirmant le prix du lait cru à 22 DA. Ce niveau de prix dissuade l'entreprise de s'engager à fond pour une collecte plus dynamique car celle-ci représente une source de pertes, jusqu'au relèvement du prix du lait pasteurisé.

La collecte de lait cru représente une force potentielle pour l'entreprise : située dans une région à vocation d'élevage, avec les perspectives importantes de développement de la production laitière, et grâce aussi à l'élargissement de la gamme des incitations économiques pour valoriser cette matière première dans le cadre du dispositif, déjà annoncé, appelé à être mis en place pour encourager le développement de produits de terroirs à forte valeur ajoutée, dont naturellement les produits laitiers⁹⁷.

B. La fonction production

a] Capacités de production

Nous avons déjà vu que la LFB représentait près de 11% des capacités totales des 19 filiales du Groupe et se classait immédiatement derrière la filiale COLAITAL de Birkhadem. Il s'agit donc d'une unité relativement de grande taille, ce qui représente un premier point fort (économies d'échelle).

Un second point fort concerne les possibilités importantes d'extension pour une entreprise localisée sur un site de production bien situé.

Le taux d'utilisation des capacités est moyen pour le lait et relativement faible pour les produits laitiers. Malgré le programme d'actions arrêté, ayant pour objectif, en application des résolutions du Conseil d'Administration⁹⁸, « l'augmentation du niveau de production des produits laitiers et la baisse de celle des laits », cette dernière a accusé un recul de 7% des quantités produites et de 9,2% en valeur.

Il apparaît ainsi que l'accroissement des capacités de production de produits laitiers et la diversification représentent un enjeu stratégique important de l'entreprise, ce qui est directement lié aux équipements.

⁹⁶ Rapport de gestion de l'exercice 1998 LFB, avril 1999, p. 2.

⁹⁷ Mesures en cours de préparation dans le cadre du PNDR. (Plan National de Développement Rural)

⁹⁸ Le Conseil d'Administration du 13 août 2000, résolution unique portant sur l'examen du bilan au 30 juin 2000

b) Équipements de production

Les équipements sont en bon état de marche et leur agencement est satisfaisant. La filiale dispose également de l'ensemble des utilités mais souffre de problèmes de coupures d'électricité et de pannes d'eau.

Le point faible est représenté d'une part par la vétusté des équipements et, d'autre part, par la spécialisation de ceux-ci limitant les possibilités de diversification. Il faut noter que la situation de l'entreprise, et le contexte dans lequel elle se trouve, rendent très difficile l'accès aux crédits permettant de gros investissements.

En prenant l'exemple de l'exercice 2001, le montant total des investissements réalisés pour cette année s'est élevé à 2,76 MDA, ceci renforce l'acuité de ce point faible, seulement 6,5% concernent directement les équipements de production (agencement, atelier fromage pasteurisé et cuves galvanisées 2000 litres), le reste correspondant à l'achat d'équipements informatiques, téléphone, véhicules de liaison, ..etc.).

Niveau technologique

Les audits extérieurs réalisés (GIPLAIT, CETIC juin 2001) ont conclu à un niveau très satisfaisant du niveau technologique, à la fois des équipements, dont les investissements réalisés, bien que limités, étaient choisis pour sauvegarder et améliorer la qualité des produits.

C. La fonction maintenance

Cette fonction est prise en charge par une équipe dynamique qui est dotée d'une bonne expérience, avec un point fort en ce qui concerne l'atteinte de l'objectif stratégique qui lui a été fixé, celui de maintenir les équipements vétustes en bon état de marche.

Par contre, les points faibles sont représentés d'une part par le type de maintenance qui est exclusivement focalisé sur les interventions curatives, et d'autre part, les difficultés extrêmes pour s'approvisionner en pièces de rechange.

II - Gestion de la Ressource Humaine

On sait que la ressource humaine représente un facteur déterminant pour l'atteinte de performances élevées de l'entreprise.

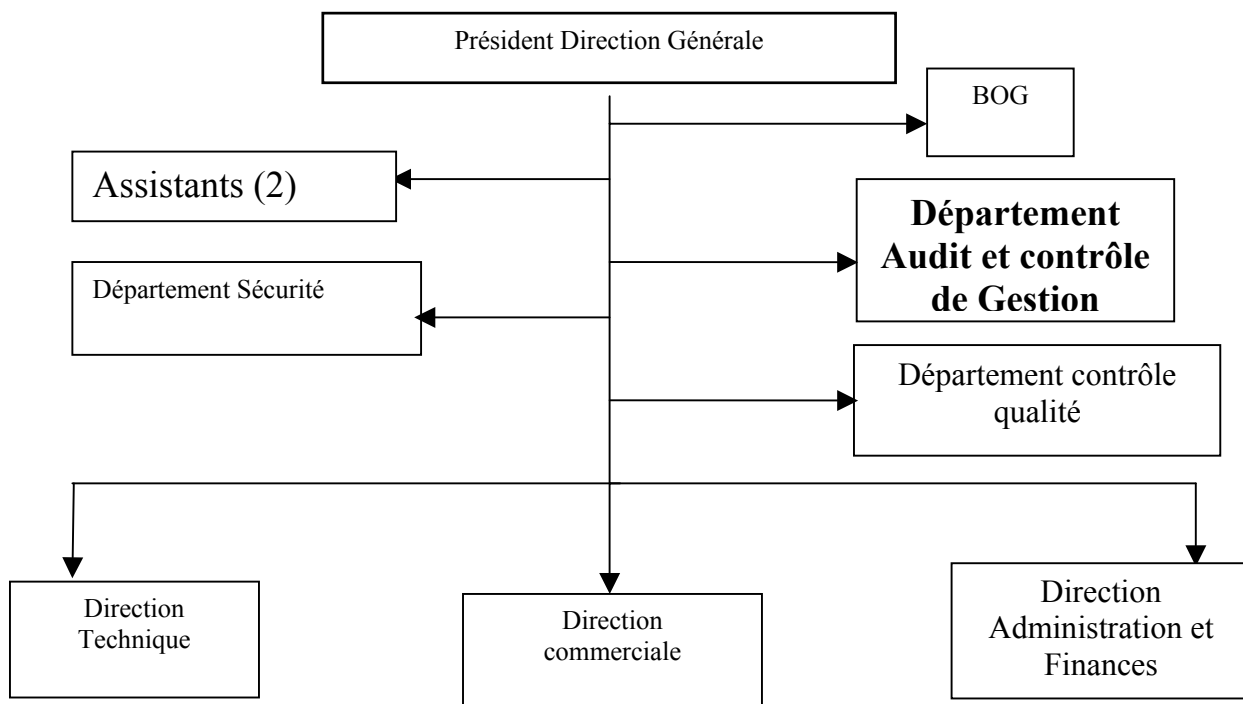
L'analyse de la ressource humaine sera menée en considérant successivement l'évolution de l'effectif global du personnel, la structure de celui-ci et enfin la formation et le perfectionnement.

Les aspects relatifs à l'organisation générale du travail et à l'évolution des charges de main-d'œuvre seront, quant à eux, traités de manière distincte.

1. L'organisation de la RH

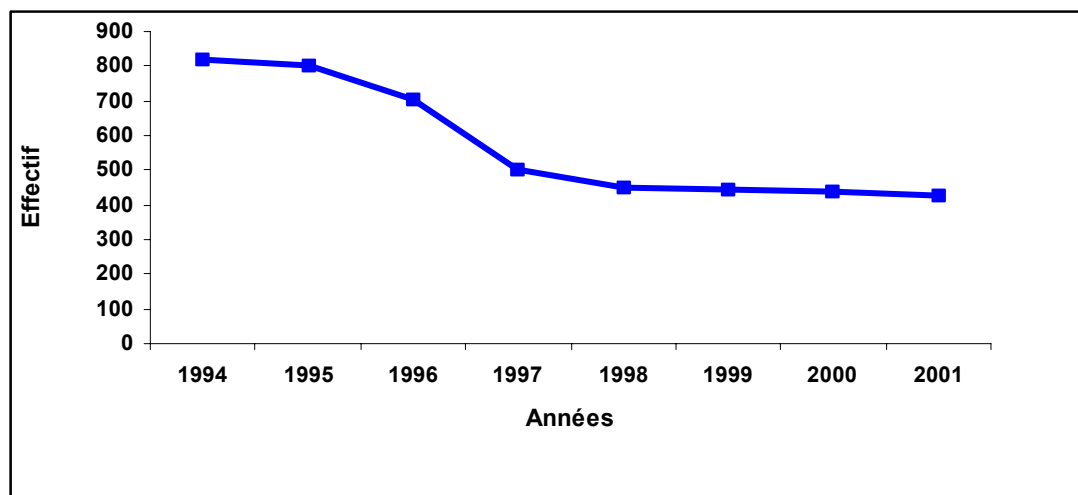
L'organisation actuelle est mise en place après la filialisation de l'usine en 1997, la réorganisation de la filiale s'est opérée après un plan social important ayant entraîné une compression de plus de 50% des effectifs. L'organisation mise en place est de type fonctionnel, structurée en directions. L'organisation comprend :

- les structures « staff », chargées de l'audit interne et du contrôle de qualité.
- les structures fonctionnelles érigées en directions avec selon leur importance des sous directions ou des services.



2. Evolution de l'effectif global

Graphique 5 : Evolution de l'effectif de la LFB (1994-2001)



Le graphique ci-dessus permet de relever la chute subie par l'effectif global du personnel qui, de 818 en 1994, n'atteignait plus que 501 travailleurs en 1997 à l'issue de la définition et de l'application d'un plan social important accompagnant l'opération de filialisation.

Il faut cependant mettre en relief le fait important que représente la compression des personnels dès 1994, dans le cadre de l'opération globale de restructuration et de rentabilisation des entreprises publiques, qui avait donné lieu à une contraction de 317 travailleurs, soit au départ de plus d'un travailleur sur trois (38,7%).

Nous aurons à y revenir lorsque nous examinerons l'aspect cohésion du collectif, mais il faut noter, dès à présent, que l'enquête que nous avons effectuée a révélé qu'une grande attention a été apportée par les dirigeants de l'entreprise (direction générale et représentants des travailleurs) au recours à toutes les formules pouvant prendre en charge, dans toute la mesure du possible, les aspects sociaux, et rendre les compressions les moins douloureuses possibles.

3. Evolution de la structure des effectifs par catégories socio-professionnelles

Le tableau ci-après regroupe les données relatives à l'évolution de la structure de la ressource humaine par catégories socio-professionnelles. Il apparaît que cette évolution a été favorable. En effet :

- le sous-total cadres enregistre un quasi-doublement du poids de son effectif, qui passe de 8% à 13,6%.
- la catégorie des cadres moyens représente 70% de l'effectif en fin de période, alors que l'on assiste à un accroissement du nombre des effectifs de cadres dirigeants et supérieurs qui totalisent 17 postes en fin de période contre 9 postes au début.
- les agents de maîtrise représentent le quart de l'effectif global et leur effectif diminue de 119 à 109.
- le personnel d'exécution voit son pourcentage diminuer avec une perte de 24% de ses effectifs initiaux.

Tableau 15 : Evolution des effectifs par catégories socioprofessionnelles

	1997		1998		1999		2000		2001	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Cadres dirigeants	1		1		4		4		4	
Cadres supérieurs	8		10		16		14		13	
Cadres moyens	31		33		41		46		41	
S/T Cadres	40	7,98	44	9,80	61	13,68	64	14,38	58	13,58
Maîtrise	119	23,75	113	25,17	115	25,78	114	25,62	109	25,53
Exécution	342	68,26	292	60,54	270	60,54	267	60,00	260	60,89
Total	501	100,0	449	100,0	446	100,0	445	100,0	427	100,0

Source : Bilans annuels / LFB.

4. Niveau de formation du personnel

Le tableau ci-après permet de procéder à une analyse de la structure selon le niveau de formation du collectif de la filiale. Son examen permet de constater que :

- le nombre d'agents ayant une formation universitaire s'élève au total, en 2001, à 13 agents soit 3,04% de l'ensemble. On peut considérer ce nombre comme insuffisant, tout en remarquant que des fonctions déterminantes ne disposent d'aucun cadre de haut niveau : c'est le cas de la GRH, du commercial –avec l'absence de structuration d'un service marketing-, de la collecte où un agronome serait très utile pour faire le lien avec l'amont et les différentes structures de la Profession et de l'Administration Agricole.

- les techniciens sont au nombre de 25 soit 5,85% du total, dont cinq sont affectés à la production et 9 à la maintenance.

- le reste du personnel est de niveau essentiellement primaire ou moyen (185 soit 43% du total), les travailleurs analphabètes étant au nombre de 178 soit 42% de l'effectif total.

Ceci nous conduit à évoquer la fonction formation et perfectionnement, qui s'avère prise en charge de manière très peu dynamique. Les seules actions relevées, au cours des quatre derniers exercices, concernent :

- d'abord, une formation d'une durée de deux années pour deux agents de maintenance.

- ensuite la participation à des stages et à des séminaires, organisés par l'ISGP et l'Institut Pasteur, du personnel du laboratoire analyse et contrôle de la qualité, dans le cadre de la mise en place du système qualité (Normes ISO 9000).

Tableau 16 : Situation des effectifs par niveau de formation (2001)

	Ingé.	Licence	Univer.	Tech Sup.	Secn.	Techni.	Moyen	Primaire	Analph.	Total
Direction	01	01	01	01	03	-	-	-	-	07
DRH	-	-	-	-	06	-	10	28	38	82
DFC	-	01	-	-	05	-	05	03	-	16
Production	02	-	02	02	-	03	09	56	103	175
Maintenance	02	-	-	05	01	09	09	12	14	52
Appro.	01	-	-	-	02	-	07	04	04	18
Ventes	-	-	-	-	04	-	05	30	14	53
Collecte	-	-	-	-	-	01	-	01	03	06
Sécurité	-	-	-	01	-	-	-	-	-	-
Laboratoire	02	-	-	-	05	02	04	02	02	18
Total	08	02	03	10	26	15	49	136	178	427
%	1,87	0,47	0,70	2,34	6,09	3,51	11,47	31,85	41,69	100,0

Source : Bilans annuels / LFB.

5. Structure des effectifs par tranches d'âge

L'examen du tableau ci-dessous, permet de constater que les travailleurs dont l'âge se situe entre 45 et 55 ans représentent 44% de l'effectif global, la classe 25 à 45 ans regroupant près de la moitié du collectif 44% de l'effectif (48,7%).

Par ailleurs, les plus de 55 ans représentent 7% du collectif alors qu'aucun travailleur n'est âgé de moins de 25 ans.

Il faut noter que l'enquête réalisée a montré que les travailleurs les plus âgés maintenus encore à leurs postes, à l'issue des différentes compressions, ont été retenus sur la base de leur capital expérience.

Tableau 17 : État des effectifs par tranches d'âge

Structure	-25 ans	25-45 ans	45-50 ans	50-55 ans	55-60 ans	60ans et plus	Total
Hors grille	-	-	02	-	01	01	04
Cadres supérieurs	-	03	07	02	01	-	13
Cadres moyens	-	23	15	01	02	-	41
Maîtrise	-	52	38	19	-	-	109
Exécution	-	130	58	46	25	01	260
Total	-	208	120	68	29	02	427
%	-	48,71	28,10	15,92	6,79	0,47	100,0

Source : Bilans annuels / LFB.

6. Evolution des frais de personnel

Le montant total de cette catégorie de charges a évolué, après un recul de 40% entre 1997 et 1998, en passant de 215,46 MDA à 131,52 MDA et a enregistré une augmentation au cours des trois derniers exercices pour lesquels les données sont disponibles, pour atteindre 160,48 MDA en 2001.

En gardant à l'esprit l'évolution déjà évoquée des effectifs (-10,4% entre 1997 et 1998 et -5% entre 1998 et 2001), il en ressort que l'évolution du poste -les frais de personnel- a été déterminée de manière importante par les modalités de rémunération, qui ont entraîné une revalorisation de 28,3% du coût moyen annuel de chaque travailleur qui est passé de 292 913DA à 375 830DA entre 1998 et 2001.

Tableau 18 : Evolution des frais de personnel

	Unité : DA				
	1997	1998	1999	2000	2001
Frais de personnel	215 461 516	131 518 096	120 438 484	136 847 625	160 479 779
Indice	100,0	61,0	55,9	63,5	74,5
Moyenne par mois	179.551	109.598	100.365	144.039	133.733
Effectif	501	449	446	445	427
Frais de personnel/ effectif	de 430.062	292.913	270.041	307.522	375.830
Indice	100,0	68,1	62,8	71,5	87,4

Source : Bilans annuels / LFB.

7. Forces et faiblesses de la GRH

La GRH est caractérisée à la fois par des points forts et des points faibles; les premiers concernent :

- Le fait que l'effectif ait enregistré une baisse considérable qui l'a ramené à un niveau proche du niveau optimal, avec le départ en retraite des travailleurs âgés à l'exception de certains dont l'expérience est jugée très utile.
- Le second point fort réside dans le climat social favorable, et dans le degré de mobilisation des travailleurs, qui est nettement ressorti lors des enquêtes.

Les points faibles, quant à eux, ont trait :

- ❑ au niveau général de qualification insuffisant, avec un niveau de formation relativement faible des responsables des différentes fonctions qui n'ont pu bénéficier ni de perfectionnement (stages spécialisés), ni de regroupements inter-filiales pour échanger les expériences, ni de visites dans les pays étrangers pour suivre l'évolution technologique de la production et du management.
- ❑ au fait que certaines fonctions importantes (marketing, collecte, R&D), ne sont pas du tout organisées, ce qui entraîne des conséquences visibles.
- ❑ le niveau des frais de personnel a subi, comme nous l'avons vu, une baisse entre 1998 et 2000, puis une remontée en 2001 (+16,7%), malgré la maîtrise des effectifs. Cet accroissement s'explique par l'application de la convention salariale conclue avec les représentants des travailleurs à l'échelle de l'ensemble du Groupe.

L'application de cette convention par la filiale a donné lieu à la régularisation des indemnités d'expérience professionnelle (IEP) et de nuisance (IN), avec effet rétroactif à partir de 1^{er} janvier 1997. Ainsi, si la filiale a une marge de manœuvre en ce qui concerne les effectifs, elle n'en a aucun sur les niveaux de rémunération.

III- La fonction commerciale

Nous allons examiner l'évolution des ventes en considérant successivement l'évolution du montant de chaque catégorie de produits, celle de la structure de la production en valeur, importante à considérer compte tenu de la rémunération différente entre le lait pasteurisé et les produits laitiers et, enfin, l'évolution des prix par type de produit, en ramenant les ventes en DA par litre équivalent.

Les aspects relatifs au réseau commercial et à tout ce qui est lié au marketing seront abordés, dans une seconde étape, de manière distincte.

1. Evolution des ventes par type de produits

L'examen des données de l'annexe 10, permet de faire ressortir un certain nombre de constatations. En ce qui concerne d'abord l'évolution de chacun des deux grands groupes, laits de consommation et produits laitiers, il apparaît que :

- les laits de consommation ont enregistré une augmentation de 21,6% de leur montant entre 1998 et 2001, passant de 1518,5 MDA à 1846,9 MDA. Cet accroissement résulte de l'augmentation des prix, puisque comme nous l'avons déjà mis en relief ci-dessus, le volume de la production avait, quant à lui, accusé une légère baisse (-4%).
- le groupe des produits laitiers a vu le montant de ses ventes progresser dans une proportion similaire à celle des laits de consommation, passant -entre 1998 et 2001- de 233,6 MDA à 281 MDA, et ce, après avoir atteint 346 MDA en 1999.

L'examen, à présent, de l'évolution par type de produits, à partir du même tableau, montre, quant à lui, que :

- le lait pasteurisé a augmenté ses ventes de près du quart (23,6%) par rapport à son niveau de départ,
- les ventes du lait fermenté ont diminué de moitié,
- les fromages pâtes pressées accusent un recul de 14% de leur ventes, 19,5 MDA au lieu de 22,7 MDA, avec en fait une progression de l'Edam (+11,5%), avec un montant de 18,5 MDA en 2001 et une quasi-disparition des fromages Bloc,
- le fromage fondu pasteurisé a pratiquement maintenu le même montant des ventes avec 147 MDA, après avoir progressé en 1999 et 2000 (158 et 185 MDA respectivement),
- le fromage fondu stérilisé a enregistré des montants de ventes très irréguliers d'une année sur l'autre, passant de 131,5 en 1997 à 61,4 MDA en 1998, 160,8 MDA en 1999 et 114,7 MDA en 2001.

3. Evolution des prix de vente

On sait que l'entreprise n'a aucune marge de manœuvre en ce qui concerne la fixation du prix du lait de consommation qui demeure arrêté par voie administrative. Le tableau 11 présente l'évolution des prix obtenus entre 1997 et 2001, par type de produit, en DA par litre équivalent.

On peut constater :

- la progression du prix calculé pour l'Edam (25,08 DA/l en 1998 et 30,96 DA/l en 2001 soit 23,44%), à comparer à la progression plus forte réalisée si l'on suit les prix communiqués par le service commercial, 219,54 DA/kg en 1998 et 284,41 DA/kg en 2001, soit une amélioration de plus près de 30% (29,54%).
- le fromage Bloc a vu son prix de vente demeuré stable, passant de 18,58 DA/l à 18,93 DA/l toujours entre 1998 et 2001 (+1,88%) ou de 194,88 DA/kg à 196,58 DA/kg (+0,87%), si l'on suit les résultats des calculs effectués. Le prix moyen obtenu pour le groupe fromage pâtes pressées

est passé de 22,98 DA par litre équivalent à 30,04 DA/l soit une progression de près du tiers (30,7%).

- le fromage fondu a vu son prix demeurer remarquablement stable, depuis 1997 pour le type pasteurisé (23,36 DA/l), et enregistré, depuis 1998, une légère augmentation pour le fromage fondu stérilisé (+4,4%) , qui atteint 24,50 DA/kg en 2001.

On remarque, lorsqu'on considère l'ensemble des produits laitiers, que le prix moyen obtenu accuse un recul entre 2000 et 2001, passant de 24,23 DA/l à 23,62 DA/l (-0,61 DA/l), soit -2,51%.

3. Evolution de la structure en valeur de la production

L'examen du tableau en annexe 9 permet de constater que l'objectif tracé par l'entreprise relatif à l'amélioration de la production et des ventes des produits laitiers, après avoir enregistré, comme nous l'avons vu, une très sensible progression de la production, en termes physiques, en 1999, a fortement régressé au cours des deux derniers exercices.

Ceci a eu pour conséquence que la contribution des produits laitiers, après avoir atteint 17,6% et 16,0% des ventes en 1999 et 2000, est revenue, pratiquement à son niveau de 1999 (13,2%). Des éléments d'interprétation peuvent être avancés pour expliquer les différents facteurs à l'origine des évolutions qui viennent d'être retracées :

- l'extension du réseau de distribution à la wilaya de Bouira, qui a permis de doubler les ventes au niveau de cette région, plus de 10 M/l à partir de 1999.
- la progression de 40% des produits laitiers en 1999 s'explique par la conjoncture favorable qui a prévalu, même si l'entreprise voyait la concurrence des opérateurs privés émerger très rapidement (cf. bilan de 2001), et par la signature d'un contrat de livraison de 3 Millions de boîtes de fromage.
- en 2000, la baisse du niveau des ventes des produits laitiers, en particulier du fromage stérilisé, était consécutive à la défaillance de l'EMB, fournisseur prévu de la boîte métallique « grand public », qui a contraint l'entreprise à recourir à l'importation de cette dernière, d'où des retards de production.
- un décalage est également à déplorer en 2000-2001, en ce qui concerne le programme de production et de livraison des boîtes de fromage fondu pour l'ANP.
- ces aléas ont été, en partie, palliés par d'une part l'accroissement des ventes du fromage fondu en portions (+34% en 2000) et l'accroissement des ventes cessions des filiales (+25% en 2000).

4. Réseau commercial de la filiale

Nous allons examiner successivement la structure du réseau de clients, l'espace concerné par l'écoulement des produits de la filiale, et des produits acquis auprès des autres filiales, et la structure des ventes par catégories de clients.

A. Structure du réseau de clients

Le tableau ci-après, permet d'analyser l'évolution de la structure du réseau de clients.

On constate que celle-ci n'a pas subi de changements significatifs au cours des trois dernières années, le seul à noter étant le nombre de clients institutionnels qui est passé de 13 en 1999 à 30 en 2000 et 2001.

Tableau 19 : Structure du réseau de clients

Catégories	1999	2000	2001	
			Nbre	%
- Distributeurs agréés (lait de consommation)	36	36	36	41,9
- Autres grossistes	25	27	27	29,1
- Filiales GIPLAIT	12	12	12	13,9
- Clients institutionnels	13	30	30	15,1
Ensemble	86	105	105	100,0

Source : Filiale LFB.

Il apparaît que les distributeurs agréés, au nombre de 36 (41,9%) et des autres grossistes, au nombre de 27 (29,1%), représentent près des deux tiers de l'effectif total (71%).

Par ailleurs, on note que la LFB distribue les produits provenant de 12 autres filiales du Groupe.

L'ensemble des clients constitue un réseau de distribution structuré en 39 secteurs, et qui s'étend sur 5 wilayates de la région Centre du pays.

Les distributeurs privés sont agréés sur la base de conditions strictes concernant la qualité et l'hygiène du matériel roulant, leur raison sociale, leur équipement et l'infrastructure disponible ainsi que leur degré de solvabilité financière.

On constate, par ailleurs, que près de 700 clients, sur l'effectif total qui est d'un millier, sont concentrés dans les wilayates d'Alger et de Boumerdès.

Tableau 20 : Réseau commercial de la filiale (année 2001)

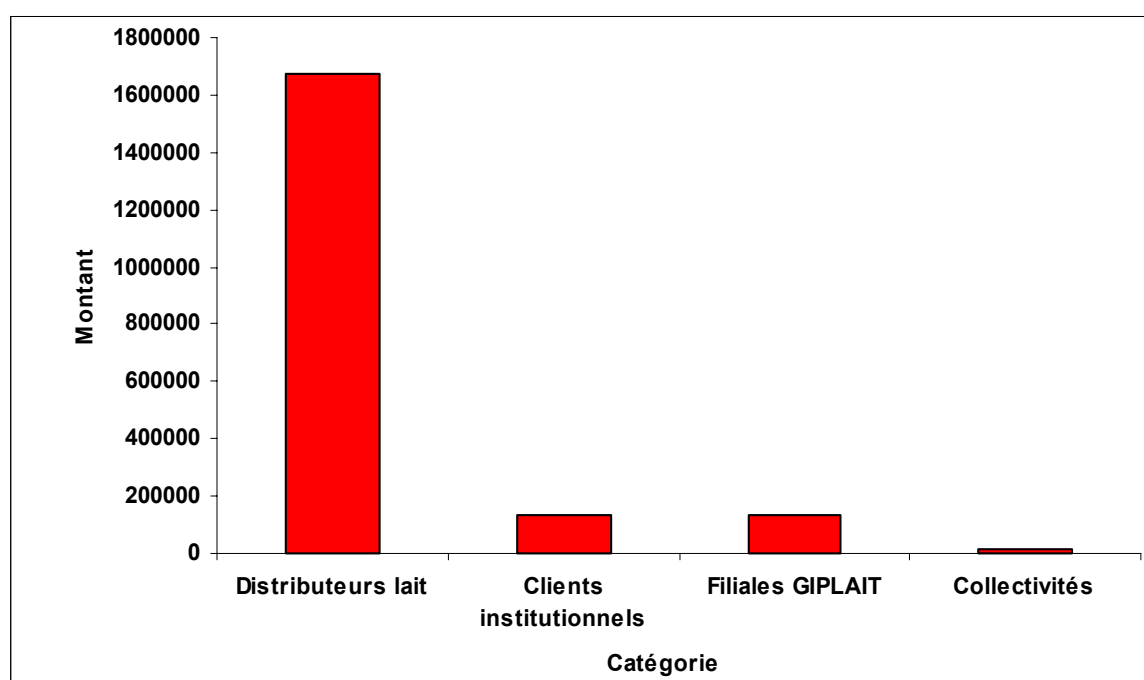
Wilaya	Nombre de secteurs	Nombre de distributeurs	Nombre de clients
Boumerdes	10	7	261
Alger	21	17	430
Blida	5	4	113
Bouira	2	2	130
M'sila	1	1	26
Total	39	31	960

Source : LFB.

B. Structure des ventes par catégorie de clients

L'analyse du graphique ci-après fait ressortir que plus de 85% du montant total des ventes concerne les distributeurs de lait, le reste se partageant essentiellement, à parts égales, entre les clients institutionnels et les filiales GIPLAIT (7% chacun).

Graphique 6 : Structure des ventes par catégories de clients



C. Evolution des montants des ventes par catégories de clients

Cette évolution est marquée essentiellement par la très forte progression (*14) des montants des ventes réalisées entre 1998 et 2001 avec les collectivités, pour atteindre 30 MDA en 2001.

Par contre, les ventes des produits issus des filiales sont demeurées assez stables (140 Millions en 2001), tandis que les ventes vers les entreprises publiques progressaient de près du tiers (25,7%), avec un montant de 19 MDA en 2001.

En ce qui concerne les privés, les ventes en leur direction ont progressé de 8%, sans entraîner de changements de la part de cette catégorie de clients dans les ventes totales (85%).

Tableau 21 : Evolution des ventes par catégories de clients

	Unité : Milliers DA							
	1998		1999		2000		2001	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Institution militaire	67 083	100	134 963	201,18	116 220	173,24	130 877	195,09
Filiales	116 428	100	135 957	116,77	96 850	83,18	140 000	120,24
Collectivités	2 140	100	984	45,98	4 653	217,42	30 000	1401,86
Entreprise publique	14 526	100	14 873	102,38	18 340	126,25	19 000	130,79
Privé	1 569 048	100	1 675 341	106,77	1 700 875	108,40	1 811 000	115,42
Total	1 768 955	100	1 962 118	110,91	1 936 938	109,49	2 130 877	120,45

Source : LFB.

5. Evolution de la répartition des ventes dans l'espace

On constate que l'évolution des ventes est marquée par une différenciation selon les wilayate, seule la wilaya d'Alger voyant ses ventes progresser de près de 20%, Blida maintenant son niveau initial, tandis que les trois autres wilayate régressent.

Tableau 22 : Evolution de la distribution par wilaya (% en valeur des ventes)

Wilaya	1999		2000		Evolution 2000/1999
	Montant	%	Montant	%	
Boumerdes	28 373 458	33%	23 999 500	27%	84,6
Alger	34 708 550	40%	41 234 460	47%	118,8
Blida	10 210 500	12%	10 304 760	12%	100,9
Bouira	10 315 240	12%	9 720 870	11%	94,2
M'sila	3 766 176	3%	2 156 300	3%	57,2
Total	87 344 398	100%	87 415 890	100%	100,1

Source: LFB.

6. Forces et faiblesse de la fonction commerciale

La gamme offerte est ancienne (1978), à l'exception du fromage fondu stérilisé en boîtes lancé à partir de 1988. C'est à partir de l'année 2000 que la filiale a initié une dynamique de renouvellement, avec la production d'une part du lait instantané écrémé pour le compte d'un distributeur, d'autre part, du fromage aromatisé; seul le premier objectif a pu être concrétisé.

L'examen des résolutions du Conseil d'Administration a montré que les gestionnaires se sont fixés comme objectifs la diversification et le développement des produits laitiers, source de valeur ajoutée. Ces objectifs n'ont pu être atteints que très partiellement pour plusieurs raisons. Il s'agit en particulier de l'absence de la fonction R&D, en raison :

- d'une part, de l'absence de la ressource humaine qualifiée au sein de la filiale et,
- d'autre part, de l'absence de contribution de centres de recherche nationaux et de toute collaboration avec des partenaires étrangers.
- enfin, la R&D est focalisée uniquement sur l'emballage.

Des points faibles importants marquent la politique commerciale, avec l'absence de politique de marque et de politique affirmée pour les autres axes du MIX (type de produits et qualité, publicité -absence de tout budget de publicité- et prix).

Cette situation résulte, en partie, du fait que certaines décisions sont centralisées au niveau du Groupe, telle la spécialisation des filiales et de l'accès difficile aux crédits d'investissements pour diversifier la gamme.

En ce qui concerne les prix, la fixation administrée du lait pasteurisé représente une contrainte alors que les prix des produits laitiers sont libres. Pour ces derniers, l'analyse a montré un recul du prix de vente moyen obtenu pour les produits laitiers (-25%) entre 2000 et 2001.

Cette faible valorisation reflète la marge de progrès en terme de marketing, déjà signalée, et la concurrence très vive sur le marché qui sera examinée plus loin.

La politique de « zoning » adoptée par le Groupe concernant la distribution du lait pasteurisé peut constituer une contrainte à l'avenir si la filiale souhaite élargir son champ d'actions, dans l'hypothèse de la libéralisation des prix pour le lait pasteurisé.

Par ailleurs, la politique commerciale arrêtée a été handicapée dans sa mise en œuvre par certains points faibles qui n'avaient pas été anticipés :

- les défaillances de l'EMB qui devait fournir les emballages, qui ont retardé la production du fromage stérilisé,
- la dépendance vis-à-vis d'un nombre de clients limité.

IV - La fonction financière

Cette analyse portera d'abord sur l'analyse de la formation des résultats, en examinant d'abord les indicateurs économiques, puis les indicateurs relatifs à la rentabilité financière, ensuite sur l'analyse de la structure des bilans, avant de porter notre attention sur l'équilibre financier en considérant les paramètres clés : cash-flow, FR, BFR et trésorerie, avant d'examiner enfin quelques ratios.

1. Analyse de la formation des résultats

▪ A. Analyse des indicateurs économiques

Le chiffre d'affaires : Il représente le montant des affaires réalisées par l'entreprise, avec les tiers, dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante⁹⁹.

La valeur ajoutée : c'est un autre indicateur économique qui permet de cerner la dimension économique de l'entreprise et de ses performances.

Tableau 23 : Evolution du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée (1997-2001)

	Unité : M DA				
	1997	1998	1999	2000	2001
Chiffre d'affaires	518 668 274	2 059 350 890	2 041 771 172	2 015 149 599	2 211 175 006
Indice	-	100	99,14	97,85	107,37
Valeur ajoutée	112 486 839	428 809 479	460 717 399	178 513 083	119 590 062
Indice	-	100	107,44	41,62	27,88

Source : Tableau des comptes de résultats (T.C.R).

Le tableau ci-dessus fait apparaître une progression déjà évoquée de 7% du CA entre 1998 et 2001, année où le CA a atteint 2211,175 MDA .

Le tableau permet également de constater que la valeur ajoutée, qui avait pratiquement quadruplé entre 1997 et 1998, a légèrement améliorée sa valeur initiale en 1999, qui n'est plus équivalente qu'au quart de ce montant en 2001 (119,6 MD).

Les ventes enregistrées au cours de l'exercice 2001 sont en hausse par rapport aux exercices précédents. Les ventes avec les institutions de l'Etat, ont été développées avec la signature avec le Ministère de la Défense et les résidences universitaires, avec la signature de convention pour la fourniture de produits laitiers, ont contribué à relever le chiffre d'affaires.

Il est intéressant d'analyser la répartition de cette progression selon les catégories de clients. C'est l'objet du tableau 31 qui permet de constater que les deux tiers de l'accroissement sont le fait des ventes aux opérateurs privés.

⁹⁹ M. Labidi, Manuel de comptabilité nationale, Ed : E.N.A. P, 1998, p. 222.

Tableau 24 : Répartition de la croissance du chiffre d'affaires 1998/2001, par catégorie des clients

Unité : Milliers DA

Catégorie de client	Croissance	
	Montant	%
- Institutions militaires	64 000	17,7
- Filiales	24 000	6,6
- Collectivités	27 860	7,7
- Entreprises publiques	4 500	1,2
- Opérateurs privés	241 000	66,7
Total	361 360	100,0

Source : Bilans annuels.

▪ **B. Analyse des principaux indicateurs des résultats en termes de rentabilité financière**

Le tableau ci-dessous regroupe les éléments relatifs à la rentabilité financière et permet de constater que :

- le résultat d'exploitation est déficitaire en 2001 (-121,8 MDA), à un degré moindre que l'exercice précédent (-174,3 MDA), et alors que 1997 et 1998 avaient été positifs (26,7 et 49,1 MDA respectivement).
- le résultat net est déficitaire en 2000 et 2001, avec moins 85,3 MDA et 133,9 MDA respectivement.

Ces résultats négatifs ont pour causes selon les responsables, les prix des matières premières qui ont connu des niveaux jamais atteints, en plus des autres problèmes tels les coupures d'eau aggravées par l'assèchement des forages et les coupures d'électricité.

Il faut aussi noter la menace de perte de parts de marché au profit des concurrents privés nouveaux venus dans le secteur.

Tableau 25 : Analyse des indicateurs de la rentabilité financière (1997-2001)

Unité : DA

	1997	1998	1999	2000	2001
Résultat d'exploitation	-11 247 426	26 725 771	49 083 611	-174 302 249	-121 790 451
Résultat hors exploitation	-77 822	12 652 697	5 304 103	87 955 615	-12 157 528
Résultat brut	-11 325 249	39 378 468	54 387 714	-85 346 634	-133 947 979
Impôts sur le bénéfice	-	8 446 354	8 446 354	-	-
Résultat net	-11 325 249	30 932 113	37 783 454	-85 346 634	-133 947 979

Source : LFB.

2. Analyse de la structure des bilans

Rappelons brièvement quelques définitions :

Un bilan : est un « document décrivant la structure patrimoniale d'une entreprise à un moment donné et rendant compte, au passif, de la provenance des ressources et à l'actif, de leur détermination sous forme d'emplois »¹⁰⁰.

L'actif : « ensemble des biens et des droits constituant la partie positive du patrimoine d'une entreprise, classés en fonction de leur destination, constitué de rubriques classées selon un degré de rigidité croissante, c'est-à-dire du moins rigide au plus rigide »¹⁰¹.

Le passif : « il est constitué de rubriques classées selon le degré d'exigibilité croissante, c'est-à-dire du moins exigible au plus exigible »¹⁰².

¹⁰⁰ Paul Jactes Lehamam : Finances d'entreprises, Ed : DUNOD, Paris, 1992, p. 152.

¹⁰¹ Vizza Vona (P) : Pratiques de gestion, tome III, Ed : BERT, 1990.

- **Le passage du bilan comptable au bilan financier**

Avant d'entamer l'analyse bilantielle, il convient de transformer le bilan comptable en bilan financier. Ce dernier présente, en effet, la caractéristique de regrouper les postes du bilan comptable, permettant ainsi la mise en évidence des principaux facteurs qui déterminent l'équilibre financier.

L'actif

On distingue deux rubriques :

- Actif immobilisé

Il correspond à la classe des investissements du bilan comptable. Il représente les moyens d'exploitation qui regroupent les éléments les moins liquides : bâtiments, terrains, équipements de production, stock outils, créances d'une durée supérieure à une année.

- Passif circulant

Il correspond aux dettes à court terme, c'est-à-dire l'ensemble des dettes exigibles à moins d'un an.

Le tableau ci-dessous, permet d'examiner les principaux postes de l'actif et de constater que :

- L'actif immobilisé a diminué de 732,7 MDA à 494,7 MDA entre 1998 et 2001
- L'actif circulant a baissé du tiers de sa valeur de 1998, avec un montant s'élevant à 532 MDA en 2001.

Le total de l'actif a subi une baisse importante, passant de 1,529 Milliard de DA en 1998 à 1,028 Milliard de DA en 2001.

Tableau 26 : Evolution des principaux postes de l'actif des bilans de la LFB

	Unité : DA				
Poste	1997	1998	1999	2000	2001
Investissements nets	765 476 914	683 119 258	594 956 610	511 726 756	435 243 031
Créances d'invest.	62 521 199	49 578 231	127 858 991	883 139 877	60 444 673
M.L.T					
Actif immobilisé	827 998 113	732 697 490	722 815 602	594 866 634	494 687 668
Evolution indiciaire	100	88,49	87,29	71,84	59,74
Valeur d'exploitation « stock »	483 215 934	326 583 921	437 021 153	411 985 528	339 403 195
Valeur réalisable « créances C.T »	553 123 906	292 712 750	115 241 013	56 677 352,19	142 376 064
Disponibilités	54 872 478	177 166 388	148 798 674	48 556 927	50 461 166
Actif circulant	1 091 212 318	796 463 060	701 060 841	517 179 807	532 245 425
Total de l'actif	1 919 210 433	1 529 160 550	1 423 876 443	1 112 046 441	1 027 933 094
Evolution indiciaire	100	79,67	74,19	57,94	53,56

Source : Bilans annuels / LFB.

Le passif

Le tableau 27 permet de relever :

- la baisse sensible des fonds propres qui s'élèvent à 128,6 MDA en 2001, soit une baisse de 33% par rapport à 1998.
- les capitaux permanents diminuent également de 16,8% entre 1998 et 2001, où leur niveau est de 1161,88 MDA.

¹⁰² Idem

Tableau 27 : Evolution du passif en valeur (1997-2001)

Unité : DA

Poste	1997	1998	1999	2000	2001
Fonds propres	1 000 000	191 733 496	268 883 121	230 041 731	128 623 050
DLMT	1 877 116 953	1 204 527 479	1 041 904 838	681 401 136	681 401 136
Capitaux permanents	1 878 116 953	1 396 260 976	1 310 787 960	911 442 868	1 161 881 075
Indice	-	100	93,9	65,3	85,2
DCT	51 418 729	101 967 461	75 305 029	285 950 208	351 856 888
Indice	-	100	73,8	280,4	123,04

Source : Bilans annuels / LFB.

Analyse des grandeurs et équilibre financier➤ **Le cash-flow**

Le *cash-flow* est un indicateur intéressant pour apprécier la capacité financière d'une entreprise ; il est égal à la somme du résultat net de l'exercice et des dotations aux amortissements. Le tableau ci-dessous permet de constater qu'après avoir très nettement diminué en 2000, passant de 127,8 MDA à 192.302 MDA, le *cash-flow* est négatif en 2001 (-54,5 MDA). Le tableau permet de comprendre que cette évolution reflète directement celle du résultat net, puisque le poste des dotations aux amortissements est resté stable.

Tableau 28 : Evolution du cash-flow (1997-2001)

Unité : DA

	1997	1998	1999	2000	2001
Résultat net	-11 325 249	30 932 113	37 783 454	-85 346 634	-133 947 979
Dotations aux amortissements	24 611 303	89 627 665	90 088 827	85 538 936	78 433 936
Cash-flow	13 286 054	120 559 779	127 872 282	192 302	-54 514 043

Source : Bilans annuels / LFB.

➤ **Le fonds de roulement**

Il représente la part des capitaux permanents qui ne financent pas les investissements nets,¹⁰³ et qui va servir à financer les besoins liés au cycle d'exploitation. Il existe deux modes de calcul :¹⁰⁴

- par le haut du bilan (1)
- par le bas du bilan (2)

<p>(1) Fonds de roulement = Capitaux permanents – Actif fixe (2) Fonds de roulement = Actif circulant – Dettes à court terme.</p>
--

Pour nos calculs, nous allons recourir à la méthode de calcul par le bas du bilan, sachant que les deux méthodes aboutissent au même résultat.

Tableau 29 : Evolution du fonds de roulement (1997-2001)

Unité : DA

	1997	1998	1999	2000	2001
Actif circulant	1 091 212 318	796 463 060	701 060 841	517 179 807	532 245 425
D.C.T	51 418 729	101 967 461	75 305 029	285 950 208	351 856 888
Fonds de roulement	1 039 793 589	694 495 599	625 755 812	231 229 599	180 388 537

Source : Bilans annuels / LFB.

¹⁰³ G. Défosse, in G. Raimbault, Comptabilité financière et gestion financière, 2^{ème} Edition Chihab, Eyrolles, 1996.

¹⁰⁴ H, Meunier, Fet Borolet, P. Baulme, La trésorerie des entreprises, plan de trésorerie, plan de financement, Ed : Dunod, Paris, 1987.

Le tableau ci-dessus permet de constater que le fond de roulement a subi une baisse très forte au cours de la période, passant de plus de 1 Milliard de DA en 1997 au quart de ce montant en fin de période.

➤ **Besoins en fonds de roulement (BFR)**

Ce sont les besoins de l'entreprise en liquidités liés au cycle d'exploitation :¹⁰⁵

$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances à court terme} - \text{Dettes à court terme}$ $\text{BFR} = \text{Actif d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$
--

Tableau 30 : Evolution des besoins en fonds de roulement (1997-2001)

	Unité : DA				
	1997	1998	1999	2000	2001
Actif d'exploitation	2 967 763 836	1 396 260 976	1 310 787 960	911 442 868	1 161 881 075
Dettes d'exploitation	15 217 745	732 697 490	722 815 602	594 866 634	15 047 511
B.F.R	2 952 546 091	663 563 486	587 972 358	316 576 234	1146833564

Source : Bilans annuels / LFB.

L'analyse du tableau ci-dessus indique que les BFR enregistrent une diminution très sensible en fin de période, en raison notamment du recul très net des dettes d'exploitation.

3. Approche par les ratios

L'analyse par la méthode des ratios peut être utile pour mieux apprécier la situation économique et financière de l'entreprise. Un ratio est un rapport entre deux paramètres exprimé sous forme de pourcentage ou de quotient.

- **Ratio de financement des immobilisations**

Le tableau ci-dessous permet de mettre relief que ce ratio, qui avait enregistré une érosion progressive entre 1998 et 2000, se redresse fortement en raison d'une part de l'accroissement des capitaux permanents et, d'autre part, de la baisse de l'actif immobilisé, ces deux variations étant du même ordre de grandeur, +27,5% et -26,4% respectivement, entre 2000 et 2001.

Tableau 31 : Evolution du ratio de financement des immobilisations (1997-2001) Unité : DA

	1997	1998	1999	2000	2001
Capitaux permanents	1 878 116 953	1 396 260 976	1 310 787 960	911 442 868	1 161 881 075
Actif immobilisé	827 998 113	732 697 490	722 815 602	594 866 634	437 935 482
Ratio	2,26	1,90	1,81	1,53	2,65

Source : Bilans annuels / LFB.

- **Ratio d'autonomie financière**

Il exprime l'aptitude de l'entreprise à couvrir l'ensemble de ces dettes par ses capitaux propres. Ce ratio peut s'exprimer par la formule suivante :

$\text{Ratio} = \text{Fonds propres nets} / \text{Total des dettes}$
--

¹⁰⁵ P. Visavona , idem, p. 10.

Tableau 32: Evolution du ratio d'autonomie financière (1997-2001)

	Unité : DA				
	1997	1998	1999	2000	2001
Fonds propres	1 000 000	191 733 496	268 883 121	230 041 731	128 623 050
Total des dettes	1 929 535 682	1 306 494 940	1 117 209 867	967 351 344	1 033 258 025
Ratio	0,0005	0,14	0,24	0,23	0,12

Source : Bilans annuels / LFB.

D'un niveau très bas en 1997, après une amélioration en 1999, avec un maintien du niveau atteint l'année suivante, ce ratio a baissé de moitié au cours du dernier exercice, en raison d'une division par 1,8 des fonds propres qui sont passés de 230,0 MDA à 128,6 MDA au cours du dernier exercice, alors que les dettes n'ont augmenté que légèrement (+7%).

Ratios de gestion

- **Ratio valeur ajoutée par travailleur**

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution de la valeur ajoutée par agent. Il apparaît que celle-ci, qui s'élevait à 1MDA environ par travailleur au cours des deux premières années d'activité de la filiale, chute et ne représente que près du tiers du niveau de départ en fin de période.

Tableau 33 : Evolution du ratio valeur ajoutée / effectif (1997-2001)

	Unité : DA / Agent				
	1997	1998	1999	2000	2001
Valeur ajoutée	112 486 839	428 809 479	460 717 399	178 513 083	119 590 062
Effectif	501	449	446	445	427
Ratio	224 524	955032	1 032 998	405 153	280 070

Source : Bilans annuels / LFB.

- **Ratio valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires**

Le tableau ci-après fait ressortir une stabilité du rapport VA sur CA au cours des deux premiers exercices de la filiale, suivi d'un recul très sensible en 2000 et 2001 avec une valeur du ratio quatre fois moindre.

Tableau 34 : Evolution du ratio valeur ajoutée / chiffre d'affaires (1997-2001)

	1997	1998	1999	2000	2001
Valeur ajoutée	112 486 839	428 809 479	460 717 399	178 513 083	119 590 062
Chiffre d'affaires	518 669 274	2 059 350 890	2 041 771 172	2.015 149 599	2 211 175 006
Ratio	0,21	0,21	0,22	0,09	0,05

Source : Bilans annuels / LFB.

- **Ratio frais de personnel sur valeur ajoutée**

On constate que le rapport des frais de personnel sur valeur ajoutée augmente de 0,39 à 1,43 au cours de la période étudiée en raison de la baisse nette de la valeur ajoutée.

Tableau 35 : Evolution du ratio frais de personnel / valeur ajoutée (1997-2001)

	Unité : DA				
	1997	1998	1999	2000	2001
Frais de personnel	269 768 829	170 478 860	135 385 835	146 550 894	171 107 869
Valeur ajoutée	112 486 839	428 809 479	460 717 399	178 513 083	119 590 062
Ratio	2,39	0,39	0,29	0,82	1,43

Source : Bilans annuels / LFB.

4. Forces et faiblesses de la fonction financière

Nous tenons à faire remarquer que faute de temps, nous n'avons pas pu établir une analyse fine de la fonction financière, mais nous avons tenu à présenter les principaux indicateurs pouvant nous indiquer sa situation générale. Cette dernière semble bien moins maîtrisée que les autres : un premier point faible important concerne l'absence d'une comptabilité analytique et les préoccupations apparemment faibles liées à la nécessité de sa mise en place.

Un second point, lié au précédent, concerne la démarche de réflexion stratégique et d'identification des alternatives tactiques, qui se réalise en l'absence des données essentielles propres à chaque type de produit (prix de revient de la filiale et niveaux de compétitivité par rapport d'abord, aux autres filiales du Groupe, et ensuite aux concurrents extérieurs (nationaux et étrangers), y compris en ce qui concerne la politique de prix).

Il apparaît clairement que l'entreprise souffre de difficultés financières dues au manque de ressources financières, au prix administré du lait pasteurisé qui malgré l'augmentation de son prix en 2001 reste insuffisant pour améliorer la situation financière de l'entreprise qui de plus en plus devient inconfortable.

V. La fonction Direction Générale

En gardant à l'esprit la conjoncture particulière de la période étudiée, les données disponibles permettent de conclure à l'existence :

- De points forts du management de la Direction Générale, qui sont liés d'une part à l'élaboration de plans d'actions « réalisables », et d'autre part, à la capacité à assurer un climat social favorable et une mobilisation satisfaisante du collectif, très sensibilisé face aux menaces.
- Le point faible concerne les résultats limités en matière d'augmentation de la production des produits laitiers (-6,8% entre 2000 et 2001), et l'absence d'initiatives susceptibles d'assurer une meilleure valorisation des différents types de fromage par une politique active de marque avec le soutien de la publicité, et d'innovations.

Tableau 36 : Synthèse des points forts et points faibles

Variable	Fort	Moyen	Faible	Observations
Statut de filiale			▪	- Filiale à 100% du groupe à situation financière difficile.
Site de production	▪			- Site bien situé avec capacité d'extension.
Moyens de production		▪		- Capacités nominales importantes, LFB classée deuxième après la filiale de Bir-Khadem. - Agencements des équipements adéquats - Equipements en état de marche mais relativement vétustes
Utilisation capacités		▪		- Moyen pour lait et fromage et relativement faible pour le LFC.
Maintenance			▪	- Type curatif. - Contraintes pièces de rechange.
R&d			▪	- Limitée à l'amélioration de l'emballage.
Approvisionnement		▪		- Réapprovisionnement régulier mais obligation de passer par la MILK TRADE pour les approvisionnements en MP. Pour les autres matières, la LFB arrive à avoir une meilleure connaissance du marché.
Potentiel agro-élevage et collecte de lait cru		▪		- Région à vocation d'élevage. - Niveau de collecte moyen
Dynamique des ventes	▪			- En croissance
Structure ventes	▪			- Diversifiée, malgré prédominance du lait - Couverture des régions à forte densité de population
Structure clientèle	▪			- Variée mais poids des clients institutionnels - Réseau distributeur important
Politique commerciale		▪		- Pas de politique de marque mais une volonté de différenciation et innovation produits - Absence de politique affirmée pour les autres axes du Mix - La fixation administrée du lait pasteurisé représente une contrainte. - Dépendance vis-à-vis d'un nombre élevé de clients institutionnels.
Organisation		▪		- Organisation fonctionnelle - Absence de structure de R&D, de marketing et de collecte - Procédures non formalisées mais système informatique relativement développé
RH		▪		- Persistance de sureffectifs. - Déficit en qualification mais productivité relativement élevée.
Climat social		▪		- Climat social sain : conflits pris en charge, application du règlement.

Chapitre 2 : Diagnostic externe

Bien que lors du diagnostic interne, au cours duquel ont été passées en revue les forces et les faiblesses des fonctions de management de l'entreprise, aient été évoqués à plusieurs reprises les facteurs liés à l'environnement, nous allons à présent tenter de procéder à un diagnostic externe, en nous appuyant toujours sur la démarche proposée par Porter à savoir « les cinq forces de Porter ».

1. Pouvoir de négociation des fournisseurs

➤ PDL et MGLA

- En ce qui concerne l'approvisionnement en matière première importée, l'entreprise est complètement déchargée de cette tâche qui est gérée par la MILK TRADE, ce qui laisse une très faible marge de manœuvre à la LFB qui ne participe pas aux négociations auprès des fournisseurs étrangers.

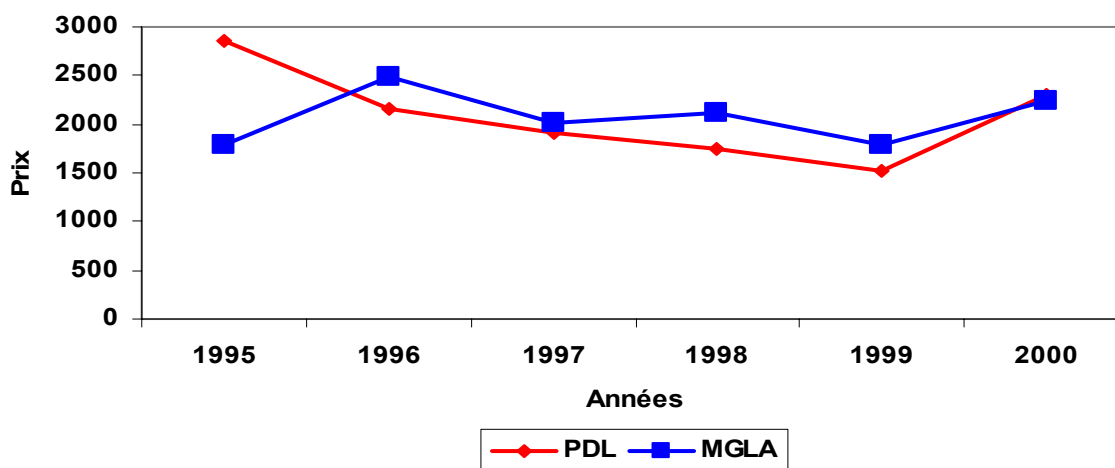
D'après les rapports de gestion de la LFB, il semble que cette situation s'avère ne pas arranger l'entreprise qui se dit subir la conjoncture du marché mondial, ce qui fait augmenter les charges de structure de l'entreprise.

Nous avons essayé d'apporter les données pour porter une appréciation sur les prix obtenus par la MILK TRADE relativement aux prix des importateurs privés, mais ces informations sont manquantes, et cet aspect n'est pas traité dans les bilans et lors des enquêtes sur la sécurité des approvisionnements.

- La contrainte signalée par les gestionnaires et par l'audit extérieur (CETIC, juin 2001) concerne l'insécurité due à l'incapacité de la filiale spécialisée de constituer des stocks, faute de fonds de roulement suffisants. Mais il faudrait noter que les matières premières livrées ont toujours présenté une qualité satisfaisante.

- La seconde contrainte, très forte, concerne l'évolution prévisible du marché mondial affichant une nette tendance à la hausse. Le graphique ci-dessous retrace l'évolution des prix d'acquisition de la poudre de lait et de la MGLA de 1995 à 2000, et comme nous pouvons le constater, après une période de stagnation entre 1995 et 1999, les prix ont augmenté en 2000 pour atteindre 2300\$/T pour la PDL et 2250\$/T pour la MGLA, ces prix élevés se répercutent sur l'efficacité de la filiale.

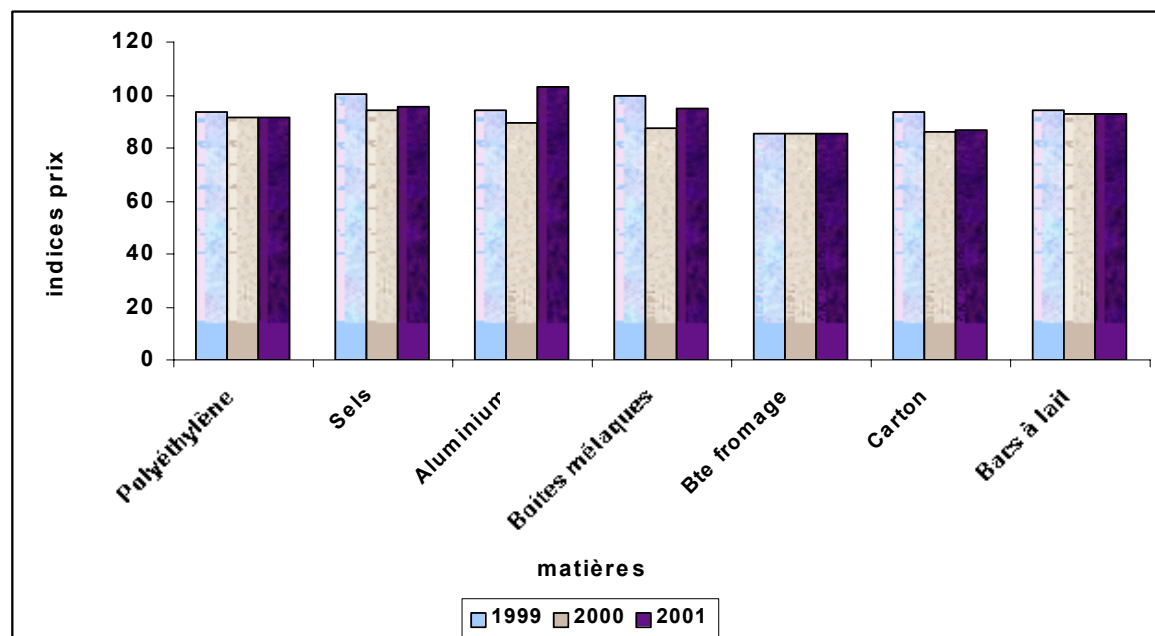
Graphique 7 : Evolution des prix d'importation de la PDL et de la MGLA (en \$/T)



➤ Les autres matières premières

En ce qui concerne les autres matières premières (ingrédients, emballages...) et comme nous avons pu le constater à partir des données relatives à la partie approvisionnement traitée lors du diagnostic interne ; les responsables de la LFB estiment avoir fourni beaucoup d'efforts pour mieux connaître le marché afin d'acquérir de meilleures relations avec les fournisseurs auprès desquels la filiale effectue ces négociations pour acquérir des produits de meilleurs prix afin de comprimer les charges de structure dont souffre la filiale.

Graphique 8 : Evolution des indices de prix des principales matières premières



➤ Lait crû

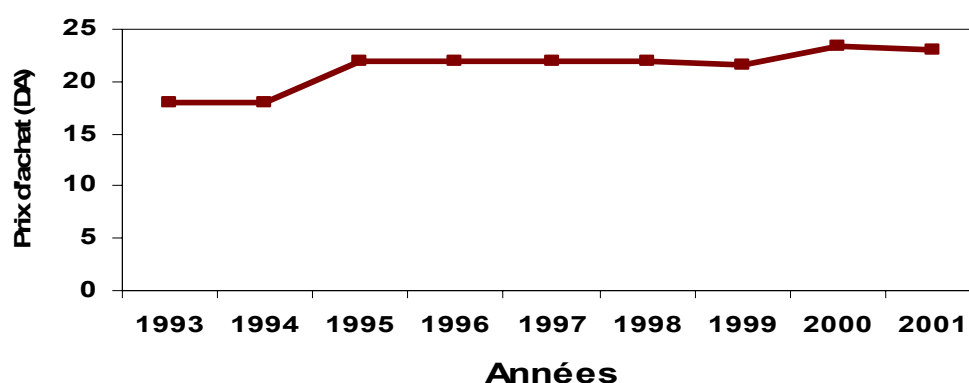
Pour l'approvisionnement en lait cru, l'offre est certainement appelée à se développer, compte tenu des programmes importants de soutien mis en œuvre par l'Etat (PNDA).

Par contre, un risque réel existe en ce qui concerne l'accès, au cours des prochaines années, à la production laitière locale dans le cas où de nouveaux opérateurs privés s'installeraient dans cette zone à fort potentiel de production laitière et à forte population.

En ce qui concerne le prix du lait crû, il n'y a pas de problèmes lors des négociations avec les éleveurs, car ceux-ci sont fixés par l'Etat, la filiale traite uniquement avec des éleveurs agréés et ils sont payés suivant le taux de la matière grasse conformément à la circulaire ministérielle n° 103 du 24-02-1999 où le prix du lait est fixé à 22DA/L pour un lait titrant 34 g/l.

Un bonus ou une retenue de 0,50 DA pour un taux de plus ou moins un gramme est appliqué en dessous, ou au-delà, de 34 g/l, avec un maximum de 38 g/l, et un minimum de 30 g/l.

Graphique 9 : Evolution du prix d'achat du lait crû (1993-2001)



2. Les concurrents du même secteur

Il faut distinguer d'abord l'offre assurée par les autres filiales du Groupe, ensuite, l'offre des producteurs du secteur privé local, et enfin, la concurrence exercée par les concurrents étrangers.

- La division du travail mise en place au sein du Groupe, avec la spécialisation des différentes filiales, empêche ou limite la concurrence entre celles-ci. Chaque filiale agit comme partenaire des autres filiales, écoulant une partie de leurs produits et leur livrant une partie de ses propres produits.
- Par contre, les opérateurs privés représentent et sont ressentis par la filiale comme une vraie menace en raison de leur dynamisme, de leur capacité d'investissement, de leur innovation technologique avec la diversification très rapide et visible en particulier en ce qui concerne les yaourts et les crèmes desserts – avec un niveau de qualité élevé-. Devant les menaces, cette situation a conduit la filiale à prendre des initiatives pour essayer de contrer cette concurrence et céder le moins de parts de marché possible.

Les données fiables et exhaustives font défaut en ce qui concerne les capacités des opérateurs du secteur privé. Les informations disponibles indiquent que les capacités s'établissent généralement entre 50.000 et 100.000 litres/jour, comme l'indique le tableau suivant. Les capacités du secteur privé peuvent ainsi apparaître comme relativement très réduites par rapport à celles des filiales du groupe GIPLAIT. Il faut cependant nuancer cette appréciation en prenant en compte la stratégie des opérateurs du privé qui ciblent les produits à forte valeur ajoutée.

C'est ce que révèle l'évolution rapide de la production réalisée sur ce créneau, de même que la situation qui prévaut au niveau de la distribution où dominent très nettement les produits laitiers provenant des unités du secteur privé.

Il faut également relever que le rythme élevé de création de nouvelles entreprises de transformation par le privé semble se maintenir. Le lancement de deux nouvelles unités étant prévue (Complexe laitier « Les pâturages d'Algérie », à Tizi-Ouzou, et Laiterie Al Marai Echarkia », à Sétif).

Tableau 37 : Structure des ventes par catégories de clients (1999) Unité : Milliers DA

Catégorie	Montant	%
- Distributeurs de lait	1 675 341	85,4
- Clients institutionnels	134 963	6,9
- Filiales GIPLAIT	135 975	6,9
- Collectivités et entreprises	15 857	0,9
Total	1 962 118	100,0

Source : LFB.

L'analyse du tableau ci-dessus fait ressortir que plus de 85% du montant total des ventes concernent les distributeurs de lait, le reste se partageant essentiellement, à parts égales, entre les clients institutionnels et les filiales GIPLAIT (7% chacun). Ceci a pour conséquences plusieurs contraintes :

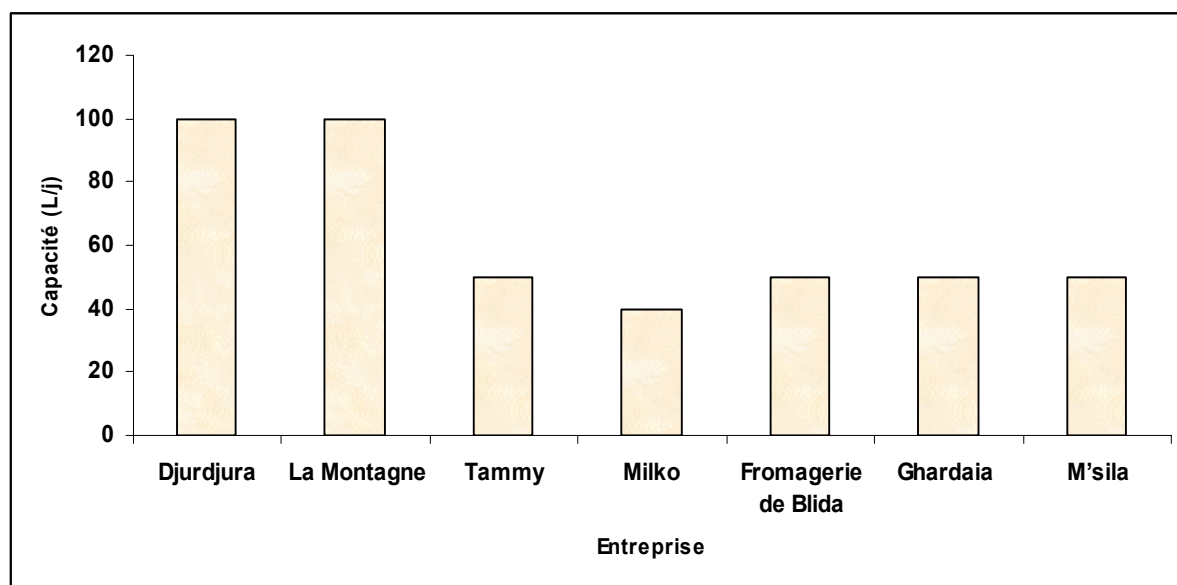
- La première contrainte concerne l'absence de contact direct ou d'étude marketing pour connaître le positionnement précis des produits de la filiale sur le marché et l'appréciation des différents types de consommateurs.

- La seconde contrainte concerne l'absence d'une politique de commercialisation agressive pour individualiser clairement les produits de la filiale, construire durablement une image de marque positive qui puisse impulser les ventes, et soutenir la défense de parts intéressantes de marché et permettre la fixation de prix supérieurs.

- La structure des ventes représente également une contrainte, vu le pourcentage élevé de la production destinée à des clients institutionnels qui peuvent se tourner brusquement vers d'autres fournisseurs.

- Les opportunités concernent les perspectives de croissance et de diversification de la demande en laits et en produits laitiers, illustrés par le rythme très élevé d'accès de larges couches populaires à la consommation courante de yaourts et de fromages industriels. La demande a des chances de croître à un rythme soutenu et supérieur à celui de ces dernières années, si la situation économique se redresse grâce aux réformes économiques en cours, et aux effets attendus du Plan de relance économique sur l'emploi et les revenus.

Graphique 10 : Capacités de production en lait et produits laitiers des principales entreprises du secteur privé



3. Les nouveaux entrants

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché et fréquemment des ressources substantielles.

En ce qui concerne le lait de consommation, les opérateurs privés n'ont pas investi ce segment, car le prix du lait de consommation est fixé par l'Etat, ce qui les dissuade de se lancer dans sa production. Il faut tout de même noter que la situation peut changer avec la libéralisation des prix.

Le marché des produits laitiers est très porteur, les prix étant libres, ce marché va certainement continuer à susciter des investissements avec de nouveaux entrants ayant des équipes performantes et des politiques agressives pour s'accaparer des parts de marché. Ils vont représenter un danger s'ils s'allient à des partenaires étrangers, sources d'innovation technologique et de maîtrise du management stratégique, comme cela est déjà le cas avec la création de « Danone-Djurdjura SPA », qui se positionne comme « leader des produits laitiers » en Algérie, avec son unité à Akbou (Bédjaia).

Le marché laitier algérien ne connaît pas encore l'entrée d'investisseurs étrangers dissuadés sûrement par l'instabilité de l'économie algérienne se trouvant en cette période de notre étude en phase de transition vers l'économie de marché.

4. Les produits de substitution

Les produits laitiers tels le yaourt sont consommés comme dessert par les familles algériennes, et les fruits peuvent représenter une concurrence sérieuse avec les perspectives d'augmentation très sensible de l'offre, et la baisse des prix sur le marché qui a déjà commencé à se vérifier au cours de l'été 2002 sur les pommes, poires, raisins, et qui illustrent l'impact de l'entrée en production des nouvelles plantations créées au cours de ces dernières années, qui va se renforcer avec la mise en œuvre du programme du PNDA.

Il faut cependant noter que les produits laitiers importés occupent pour l'instant une place limitée, il est difficile d'anticiper leur évolution.

Les boissons gazeuses et les jus peuvent constituer une menace essentiellement aux yaourts, principalement en été et aux mois de Ramadan où ces produits connaissent une baisse des prix de plus de 5% afin d'encourager la consommation.

En ce qui concerne le lait de consommation fabriqué par les filiales du Groupe GIPLAIT connu couramment sous le nom de « laits en sachets ». Celui-ci ne connaît pas une vive concurrence de produits de substitution surtout en sachant que le prix du lait cru coûte plus cher que le prix du lait en sachets (prix administré par l'Etat).

Il faut également noter que le thé qui peut être substituable au lait dans certains cas, ne constitue pas une concurrence au lait en Algérie qui est considéré comme un produit riche et accessible à de larges couches de la population uniquement en cas de non-disponibilité ou dans le cas où il est détérioré sous l'effet de la chaleur en été (mauvais conditionnement).

5. L'État et le hasard

➤ L'Etat

L'intervention de l'Etat est très marquée dans le contexte algérien et principalement en maintenant des prix administrés pour des produits considérés comme étant des « produits de base » dont le lait. Les laits de consommation sont considérés en Algérie comme des produits de première nécessité dont les prix doivent être relativement bas, en rapport avec le pouvoir d'achat de la population.

De ce fait, les prix à la consommation fixés par l'Etat sont bien en deçà du prix du lait cru, et ne couvrent pas les coûts de revient des producteurs de lait et des transformateurs ce qui représente un des plus grands problèmes que connaît l'entreprise de transformation notamment la LFB.

Cette politique a obligé l'Etat à soutenir les prix de ces produits grâce à une taxe compensatoire qui transite par un compte du Trésor appelé Fonds de compensation des prix. L'objectif de ce fonds est de garantir le soutien des prix à des niveaux¹⁰⁶.

¹⁰⁶ A. Bencharif, Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie, op.c. p. 38.

- Le soutien des prix à la production est fondé sur la fixation d'un prix minimum garanti (PMG) pour la collecte du lait cru domestique. La subvention accordée est destinée à absorber la différence entre le PMG et le prix de référence qui est fixé en fonction du prix de revient moyen à l'importation. L'objectif recherché est de supprimer l'avantage comparatif existant au profit de la poudre de lait, pour inciter les entreprises de transformation à collecter le lait cru local.

- le soutien des prix à la consommation doit compenser l'écart entre le coût de revient du lait transformé et son prix de vente fixé réglementairement. La subvention à la consommation concerne aussi bien le lait local que le lait reconstitué à partir de la poudre importée, mais elle s'applique uniquement aux laits de consommation, les produits laitiers ne sont pas soumis à un régime de prix administré.

En 1994, la marge de transformation étant de l'ordre de 4 DA le litre, le coût de revient du lait pasteurisé était estimé à 10,1DA/litre, et la subvention à la consommation était alors fixée à : $10,1 \text{ DA} - 8,5 = 1,6 \text{ DA}$; le prix à la consommation étant égal à 8,5DA.

Au total, le lait cru local a bénéficié des deux subventions, soit « $11,9 \text{ DA} + 1,6 \text{ DA} = 13,5 \text{ DA}$ par litre », alors que le lait reconstitué à partir de la poudre importée n'est concerné que par la subvention à la consommation, soit 1,6DA/litre.

En 1995, le PMG a progressé pour atteindre 22 DA/litre, et la subvention s'élève 11,3 DA/litre, sur la base d'un prix de référence de 10,7 DA/litre. Cette indemnité se répartit entre les producteurs (prime d'incitation de 4DA/litre) et les transformateurs (7,3 DA/litre). La subvention des prix à la consommation a fortement augmenté, en passant de 1,6 DA à 5,2 DA, essentiellement en raison de la hausse du prix de référence.

➤ **Le hasard**

Il faut également noter que les entreprises publiques algériennes ont connu plusieurs réformes depuis l'indépendance (voir la première partie).

L'économie algérienne se trouve en phase de transition vers l'économie de marché, mais ce qui semble relever du hasard est le calendrier de la privatisation qui paraît échapper aux entreprises publiques.

Celles-ci semblent essayer de survivre aux changements que connaît leur environnement international (les cours de la matière première) et national (émergence des concurrents privés) en attendant des réformes plus radicales et un passage plus rapide à la phase de privatisation considérée comme l'ultime solution aux difficultés que connaît le secteur public.

Tableau 38 : Menaces et opportunités de l'environnement de l'entreprise

	Opportunités	Menaces
Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance de la demande en lait et en produits laitiers - L'entreprise est exonérée de la T.V.A ainsi que de la TPA pour le lait 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences grandissantes en raison des possibilités de l'offre et de la diffusion des modèles de consommation européens
Distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de renouveler le réseau logistique de transport des produits en raison des investissements réalisés dans les camions frigorifiques et la chaîne de froids. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peuvent constituer un groupe de pression s'ils sont bien organisés
Fournisseurs de PDL	<ul style="list-style-type: none"> - Marché mondial favorable pour un approvisionnement de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluctuations des cours des MP peuvent rendre la gestion des prix complexes - La MILK TRADE n'offre pas encore les avantages d'une centrale d'achat : ses contraintes financières ne lui permettent pas de constituer les stocks de sécurité
Producteurs locaux de lait	<ul style="list-style-type: none"> - Politique d'encouragement des pouvoirs publiques - Possibilité de développer des produits de terroirs à forte VA 	<ul style="list-style-type: none"> - Obligation de collecte - Fixation des prix à la collecte - Forte concurrence entre industriels locaux en raison des limites de l'offre
Marché des technologies	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies de plus en plus banalisées - Accès plus facile en raison du phénomène de mondialisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes du personnel qualifié en raison de l'attrait des nouveaux investisseurs
Concurrence interne	<ul style="list-style-type: none"> - Taille de la filiale peut constituer un avantage compétitif par les économies d'échelle et l'effet d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement opportuniste des investissements risque de créer des situations de concurrence par les prix et des pratiques déloyales
Politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Libéralisation des prix et suppression des pratiques d'injonction administrative pour les entreprises non rentables 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintien du régime des prix administrés pour le lait en sachet - Avantages accordés aux nouveaux investissements - Diminution des mesures de protection tarifaire - Imposition de règles d'hygiène et de protection de l'environnement plus strictes

Chapitre 3 : Orientations stratégiques

I- Options stratégiques retenues par l'entreprise et leurs résultats

On se rappelle que la filialisation de l'ancienne unité est intervenue en septembre 1997, l'entreprise s'est trouvée toujours engagée dans le cadre du contrat de performance conclu par l'Etat. Il paraît intéressant de présenter une synthèse rapide des résultats obtenus en 1998 et 1999 et des performances réalisées, avant d'exposer les grands axes du plan stratégique élaboré par celle-ci, sur la base de l'état des lieux établi fin 1999, pour la période 2000, 2001 et 2002.

Ceci nous permettra d'examiner le degré de réalisation des objectifs fixés. Nous pourrions alors tenter de porter une appréciation sur la pertinence des choix stratégiques de la LFB, compte tenu des menaces et opportunités de l'environnement et de ses paramètres internes.

1. Résultats obtenus en 1998

Il s'agit là de la première année pleine pour laquelle les éléments d'analyse du fonctionnement et des résultats peuvent être ainsi résumés, sans reprendre les données précises par fonctions déjà présentées lors du diagnostic interne :

- ❑ réalisation partielle de l'objectif de relèvement de la production (84%), mais avec un triplement des produits laitiers,
- ❑ lancement de la fabrication de la pâte à cheddar, destinée à être introduite avec le cheddar d'importation à raison de 50% pour le fromage fondu en barre et 25% pour le fromage fondu stérilisé « boîtes collectives »,
- ❑ efforts vains pour obtenir une réduction du prix du lait cru,
- ❑ extension du réseau de distributeurs,
- ❑ recherche de nouveaux distributeurs,
- ❑ meilleure maîtrise des coûts qui a permis une baisse des prix des produits laitiers, d'où une sensible augmentation de leurs ventes et la résistance par rapport aux concurrents,
- ❑ meilleure maîtrise des coûts des approvisionnements,
- ❑ efficacité de la fonction maintenance, qui a permis de limiter tout arrêt de longue durée,
- ❑ mise en place d'un organigramme nouveau et plus adapté, en mai 1998,
- ❑ poursuite du processus de diminution des effectifs de personnel,
- ❑ engagement d'un processus de recrutement de cadres qualifiés (management administratif et financier).

Le Conseil d'administration a estimé que l'entreprise « avait employé tous les moyens pour respecter le contrat de performances que nous avons toujours considéré comme ambitieux ». Le Conseil juge ainsi les performances « généralement positives, en s'appuyant sur l'augmentation des ventes (+6%), et l'obtention d'un bénéfice alors que l'exercice précédent a été bénéficiaire »¹⁰⁷.

Les axes clés pour l'exercice suivant étaient :

- l'utilisation optimale des capacités,
- la rentabilisation des produits laitiers,
- la maîtrise des coûts,
- l'amélioration de la qualité.

¹⁰⁷ Résolution du Conseil d'Administration de la LFB relative au bilan de l'exercice 1998.

2. Résultats obtenus en 1999

Les actions réalisées et leurs effets peuvent être retracés comme suit :

- efforts dans le domaine de l'organisation du travail et de la production,
- actions d'assainissement du climat social,
- poursuite de l'assainissement des comptes,
- poursuite des efforts d'amélioration de la qualité des produits et des emballages,
- élargissement de la gamme de production,
- objectifs de production atteints à 85%,
- augmentation des ventes des produits laitiers (+40%), avec une augmentation très variable de la production de fromage selon les types,
- bénéfice brut représentant 22,7% des objectifs prévus, et une valeur ajoutée de 75% des prévisions.

L'analyse portée par l'entreprise conclut à des résultats relativement satisfaisants, vu d'une part l'état de l'outil de production -dont la vétusté constitue un souci majeur et a conduit à l'élaboration d'un plan d'investissement 2000 à 2002- et d'autre part « l'état de la concurrence sérieuse qui est en train de voir le jour ».

3. Le plan stratégique (2000 à 2002)

Le tableau ci-dessous présente les faiblesses essentielles de l'entreprise, ainsi que les objectifs correspondants et les modalités retenues. Les grands axes demeurent dans la continuité de ce qui a été engagé en 1998 et 1999 : élargissement de la gamme, amélioration de la qualité, élargissement des secteurs de distribution du lait, meilleure maîtrise de l'organisation.

Le gros point noir, à savoir la vétusté de l'outil de production, est appelé à trouver une solution grâce aux investissements arrêtés dans le plan stratégique 2000-2002.

A quoi aboutit la mise en œuvre du plan stratégique élaboré ? C'est ce que nous allons examiner à présent.

Tableau 39 : Plan stratégique 2000-2001-2002

État des lieux fin 1999	Objectifs 2000-2001/2002	Problématique, modalités retenues
- Vétusté de l'outil de production	- Renouvellement des équipements vétustes	- Rénovation de l'outil de production = souci majeur
- Insuffisance dans le domaine de la définition des procédures	- Acquisition d'équipements nouveaux	- Efforts particuliers de la structure maintenance pour assurer l'entretien des équipements et pallier leur vétusté
- Climat social défavorable	- Adapter l'organisation	- Définition et mise en place de procédures adaptées
- Gamme de production limitée	- Assainir le climat social	- Lancer la production de la poudre de lait instantané et écrémé
- Emballages inadéquats / mévente pour le fromage fondu « barre »	- Assainir les comptes	
- Niveau de qualité (problèmes de contamination)	- Elargir la gamme de production	
- Espace de distribution lait	- Améliorer les emballages	
	- Améliorer la qualité des produits	
	- Elargir les secteurs de distribution du lait	

Source : LFB.

4. Résultats du plan stratégique

Les actions et les résultats obtenus sont les suivants :

- ❑ productions et ventes sont demeurées à des niveaux stables, mais les produits laitiers ne sont réalisés qu'à hauteur de 70% des prévisions,
- ❑ production et vente des fromages pâtes pressées demeurent faibles (57% des objectifs),
- ❑ fromage fondu pasteurisé : les ventes en progression de 15% grâce à l'introduction de nouveaux emballages et à l'amélioration de la qualité,
- ❑ fromage fondu stérilisé : les résultats de l'introduction du nouvel emballage s'avèrent insuffisants,
- ❑ les résultats sont déficitaires, malgré une compression importante des charges, en raison des augmentations successives des prix des matières premières,
- ❑ une baisse importante de l'actif net (-50%) est enregistrée, malgré les résultats bénéficiaires des exercices de 1998 et 1999.

Cette situation, très éloignée de celle prévue par le plan 2000-2001, conduit l'entreprise à arrêter les mesures suivantes :

- 1- Révision à la baisse du niveau de production du lait pasteurisé
- 2- Augmentation des niveaux de production des produits laitiers
- 3- Révision des prix
- 4- Compression des charges au maximum.

Cependant l'entreprise juge que la situation est très inquiétante et nécessite des mesures suffisantes pour éviter le déséquilibre financier, en recourant à des solutions « externes », grâce soit à une compensation financière des pertes subies, soit grâce à une augmentation du capital et une annulation de la dette envers GIPLAIT.

La menace que représente le développement très rapide de la concurrence des opérateurs privés, dans le périmètre d'intervention de la LFB, a fait l'objet d'une étude particulière.

Huit opérateurs privés interviennent sur le lait pasteurisé, représentant une capacité de 360.000 litres/jour soit 108 millions de litres par an.

Deux opérateurs privés (Candia et Forsa) interviennent pour le lait stérilisé, avec des capacités non connues.

Les concurrents directs de la LFB pour le lait pasteurisé (Mama, Amara, Montagnarde et Sodiplait) ont des capacités totales de 63 millions de litres par an, utilisées d'après les estimations à 80%, soit une production de 50,4 millions de litres par an.

La part de marché qui peut être accaparée sur le réseau de distribution de la LFB correspond à 50% de la production, soit 25,2 millions de litres par an. Ce volume représente le quart du marché concerné, dont il resterait les trois quarts à la LFB, soit 75,6 millions de litres par an.

Par ailleurs, il faut noter la menace que représentent les incursions de distributeurs domiciliés à COLAITAL de Birkhadem et Draa-Benkhadra dans les secteurs de la LFB.

Enfin, une autre menace concerne le critère important de la qualité. Les analyses d'échantillons du lait pasteurisé des concurrents ont démontré le non-respect des quantités de protéines et de lactose.

Malgré toutes ces contraintes, la LFB décidait de tout faire pour garder ses parts de marché, en augmentant même de 10% ses objectifs pour 2002 (avec 86 millions de litres de lait de consommation et

106,7 millions de litres tout lait, devant permettre de réaliser un CA de 2579,17 millions de DA et un bénéfice de 103,322 millions de DA).

II- Appréciation de la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise

Nous avons présenté la vision que l'entreprise portait sur sa situation, rappelé les choix stratégiques retenus par la direction en faisant le lien avec les forces et faiblesses internes et les opportunités et menaces externes, et en gardant à l'esprit, à chaque fois, les grandes étapes de l'analyse stratégique exposées ci-dessus dans la partie méthodologique.

Nous avons également tenté de mettre en relief que, sans sortir du cadre des options stratégiques retenues, la LFB a eu recours à des adaptations tactiques pour tenir compte de l'évolution rapide de l'environnement, et des résultats dans certains cas très insuffisants des actions initiées.

On peut essayer de dégager une appréciation d'ensemble du management stratégique de la filiale. Les points essentiels qui se dégagent sont les suivants :

- ❑ Il nous semble que l'entreprise a pu dresser une analyse relativement objective de sa situation interne et de son environnement, mais en minimisant l'importance de certaines menaces.
- ❑ La pertinence relative du plan stratégique adopté pour la période 1999-2000-2001 : ce plan, en réalité, se situait tout à fait dans le prolongement des orientations définies et mises en œuvre au cours de l'exercice 1998, et ne constituait pas de rupture par rapport au cadre tracé par le contrat de performance.
- ❑ Sans les reprendre, aspect par aspect, il apparaît clairement que les actions définies ont été menées avec persévérance tout en allant de la période (1998 à 2001), grâce en particulier au climat social qui a pu être instauré par les gestionnaires.

Malheureusement, deux faiblesses importantes peuvent être relevées :

- ❑ Le plan stratégique a, en premier lieu, sous-estimé le volet gamme de production innovations technologique et le marketing. Si de grands efforts ont été consentis, ils ont porté sur la qualité du produit et l'amélioration des emballages, sans essayer ni de lancer de nouveaux produits ni de tenter une politique de marque.
- ❑ La seconde faille concerne la sous-estimation de l'agressivité et de la montée en puissance de la concurrence des opérateurs privés. Les effets de ces « nouveaux entrants » se sont fait durement ressentir, avec la perte de parts de marché pour le lait pasteurisé d'une part et la difficulté à écouler les produits laitiers d'autre part.

La LFB a, par ailleurs, compté trop exclusivement sur les collectivités et les institutions de l'Etat pour placer ses produits laitiers, ce qui a entraîné une grande fragilité vis-à-vis de tout retard de contrat ou autres aléas.

Il apparaît ainsi que, dans une situation marquée par l'impossibilité d'avoir accès aux ressources financières pour procéder à une remise à niveau technologique, la gestion de la filiale peut être assimilée à une *stratégie défensive* pour assurer au moins sa *survie*. Cette situation ne peut s'éterniser, et on comprend l'appel adressé à l'Etat pour se dégager de cette situation « inconfortable et dangereuse »¹⁰⁸.

La solution se trouve dans le recours au partenariat avec ses différentes formules. Cela rejoint tout à fait les conclusions du rapport GIPLAIT que nous avons déjà évoqué.

¹⁰⁸ Rapport, Bilan exercice 2001.

La filiale doit aussi développer des *stratégies différenciées* pour les deux segments de marché.

Le lait occupe une place importante dans le modèle de consommation algérien, le secteur privé ne s'est pas investi dans ce produit, dissuadé par le prix du lait maintenu à ce jour administré par l'Etat. Mais, la LFB doit prendre en considération l'éventuelle libéralisation totale des prix, ce qui va encourager le secteur privé à investir ce segment, la filiale doit donc rechercher à minimiser ses coûts de production à fin de proposer un produit accessible par le secteur entier.

Pour le segment « fromage », l'avantage doit être recherché par la différenciation, il faudrait porter une attention particulière à l'apparence extérieure du produit face à des concurrents de plus en plus forts. Des études de marché sont indispensables pour identifier les attentes des consommateurs, ces derniers étant confrontés à une large offre sur le marché, l'entreprise devra élargir sa gamme de production.

Le marché ciblé par la filiale est celui des ménages urbains à revenu moyen à faible.

Avantage stratégique

		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise Par des coûts faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation <i>Segment fromage</i>	Domination globale au niveau des coûts <i>Segment lait</i>
	Un segment particulier	Concentration	

Les stratégies de base

Il faut noter que la mise en œuvre d'une telle stratégie passe par une mise à niveau sur les standards européens en termes de structures productives, de conduite des marchés, de normes de produits. Le partenariat avec une firme internationale peut favoriser ce développement.

L'entreprise doit répondre à l'impératif de compétitivité en termes de prix, innovation, et de maîtrise des évolutions des techniques et des marchés. Réaliser cette ambition demandera de la part de l'entreprise un effort majeur d'adaptation et de mutation de ses méthodes et pratiques d'organisation, notamment en matière de technologie, innovation des produits, de contrôle de coût et de qualité, de politiques de ventes, et de management.

La dépendance de l'industrie laitière du marché mondial pour ses approvisionnements, la proximité des marchés européens des produits, rend illusoire une stratégie d'autonomie. Un partenariat avec des firmes maîtrisant le positionnement de la filiale peut aider à la réussite de la stratégie préconisée.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie consacrée au diagnostic stratégique d'une filiale du Groupe GIPLAIT a permis de constater des insuffisances importantes pour les différentes fonctions de l'entreprise.

L'analyse a permis de dresser un constat relatif à la structure de la production marquée d'une part, par la prédominance des laits de consommation dont les prix administrés par l'Etat représente un réel handicap et d'une autre part, par la part limitée des produits laitiers.

La production de la LFB est caractérisée par une faible diversification même si on estime que la qualité des produits est satisfaisante. Les effectifs de main-d'œuvre ont subi une baisse très forte, moins de la moitié ces sept dernières années, la qualification est très insuffisante, et le taux d'encadrement faible, avec l'absence de spécialistes pour des fonctions essentielles, telle que le marketing.

La fonction commerciale rencontre d'énormes difficultés à développer la vente des produits laitiers, les prix de vente des produits laitiers sont restés stables, ou ont même légèrement diminué au cours de la période, alors que les prix des matières premières augmentaient. Cette fonction souffre aussi d'une méconnaissance du marché alors que celui-ci connaît une dynamique importante surtout pour ce segment de produits, des études de marché auraient été indispensables pour identifier les concurrents.

L'analyse de la fonction financière a mis en relief le recul des performances : si le chiffre d'affaires a progressé de 7% entre 1998 et 2001, la valeur ajoutée a diminué de 75%, et les résultats sont déficitaires en 2000 et 2001. Ces évolutions ont abouti à la baisse de l'actif circulant, à la baisse importante du *cash-flow* de l'entreprise, de la valeur ajoutée par travailleur, et des ratios valeur ajoutée sur chiffre d'affaires et frais de personnel sur chiffre d'affaires.

Le diagnostic externe a permis d'abord de constater l'absence d'efforts pour connaître le positionnement précis des produits sur le marché et l'absence d'une politique commerciale agressive pour individualiser clairement les produits de la filiale et construire durablement une image de marque positive, indispensable pour soutenir la défense des parts de marché.

Il en ressort, que même si l'entreprise a mené quelques efforts en prenant conscience de ces nouveaux concurrents, ces efforts restent vains. La LFB doit répondre à l'impératif de compétitivité en termes de prix, innovation, et de maîtrise des évolutions des techniques et des marchés, le partenariat avec des firmes maîtrisant le positionnement de la filiale peut aider à la réussite de la stratégie préconisée. Ces entreprises étrangères sont en mesure d'apporter un appui aux plans du financement, de la rénovation technologique, du management et de la captation de marchés extérieurs.

Conclusion générale

Si la mise en œuvre de la stratégie de développement retenue tout au long de la décennie 1970 a permis de mettre en place une base industrielle importante, et d'assurer un rythme très élevé d'investissement, tout en prenant largement en charge les besoins essentiels des populations, l'économie était caractérisée, au début de la décennie 1980, par des insuffisances et des incohérences très marquées.

Les dérèglements macro-économiques et macro-financiers, avec leurs conséquences au plan social, s'étaient ensuite installés durablement entre 1987 et 1994.

La chute des prix du pétrole de 1986 va jouer le rôle de révélateur des insuffisances de l'économie. Va alors s'amorcer l'adoption laborieuse d'une autre politique, la précédente n'étant abandonnée que sous la contrainte des réalités, ce qui va aboutir au programme de stabilisation macro-économique de 1994-1998.

Le bilan dressé de la mise en œuvre de ce plan a permis de constater que les objectifs essentiels qui avaient été tracés ont été largement atteints, mais que le pays n'a pas pu valoriser de manière efficace ces acquis.

En 2002, malgré les améliorations des ressources procurées par les hydrocarbures, les réformes économiques marquent le pas, et la relance économique tarde à venir.

La rétrospective réalisée de la politique nationale de développement de l'élevage bovin laitier, a permis de montrer que la mise en œuvre du modèle technologique retenu a été handicapée tant par ses caractéristiques internes, inadaptées aux conditions écologiques, économiques et sociales, que par les contraintes relevant de l'environnement et les insuffisances de la conduite des cultures fourragères et des élevages. Ces insuffisances s'expliquent notamment par le niveau de qualification des éleveurs, mais surtout par les logiques et les stratégies que ceux-ci ont développés dans le cadre des exploitations autogérées.

Cela a abouti à un échec de l'ensemble des programmes d'intensification de la production laitière locale, à la très faible articulation entre les entreprises de transformation et leur amont agricole, et à l'aggravation de la dépendance vis-à-vis des importations.

Il a été également possible de constater que, malgré un certain nombre d'insuffisances liées aux conditions d'application, la nouvelle politique de développement agricole -le PNDA-, en permettant l'accès aux crédits et en impulsant, dans des délais assez limités, une dynamique active d'investissements grâce aux soutiens apportés aux divers acteurs de la filière, a ouvert une nouvelle étape et des perspectives réelles de progression de la production laitière à partir du lait cru local.

Enfin l'examen de la manière dont a été géré le secteur industriel public nous a permis de rappeler la politique initiale, reposant sur la conception de l'entreprise publique considérée comme *instrument clé* du développement économique et social. Cette première étape avait été celle de l'entreprise *chargée* de multiples fonctions, économiques mais aussi sociales, période au cours de laquelle l'entreprise devait se focaliser strictement sur l'atteinte des objectifs physiques assignés par le plan, ce qui avait entraîné l'élimination de toute considération des intérêts propres de l'entreprise et évacué tout calcul économique.

Les résultats et les blocages de la dynamique de l'accumulation auxquels cette politique a conduit, ont entraîné la recherche de solutions qui éviteraient de remettre en cause la nature profonde du système économique. C'est ainsi que, comme nous l'avons vu, la restructuration organique était censée déboucher sur la mise en concurrence des nouvelles entités créées, et sur un dispositif assurant la cohérence au sein et entre les secteurs industriels. Ces objectifs n'ayant pu être atteints, plusieurs formules ont, depuis, été

tentées, d'où une instabilité chronique du cadre législatif et réglementaire, des discontinuités, des ruptures successives.

L'option semble désormais arrêter d'accélérer les réformes économiques et de passer rapidement aux privatisations, qui pourraient à présent avoir un rôle clé à jouer dans la recherche des solutions véritables aux problèmes de fond.

Mais en attendant, cet intermède entraîne des conséquences directes sur les conditions de fonctionnement des entreprises publiques et représente pour elles un cap très difficile à surmonter.

L'examen du Groupe GIPLAIT a donné ensuite l'occasion de reprendre, appliqués aux acteurs publics du segment transformation industrielle laitière, les éléments essentiels développés, de leur donner un contenu plus concret et d'en avoir une confirmation pour le cas retenu pour notre travail.

La deuxième partie nous a permis de nous consacrer à l'analyse concrète portant sur la Laiterie Fromagerie de Boudouaou, qui est classée seconde en terme de capacités au sein de l'ensemble des filiales du Groupe. Les enquêtes entamées depuis deux années auprès de cette entreprise, comme auprès de celle de Birkhadem, ont permis de collecter des informations très utiles pour dégager les conditions et les modalités réelles de fonctionnement.

Le diagnostic interne a permis de constater de très fortes disparités dans la prise en charge des diverses fonctions. Celle-ci a été efficace pour la maintenance, les approvisionnements et la gestion de la ressource humaine. Elle présente, par contre, des insuffisances importantes pour les fonctions commerciale et financière. La fonction direction générale a quant à elle, permis d'assurer une maîtrise de la gestion courante, mais a souffert de lacunes en matière de gestion stratégique.

L'analyse a permis de dresser un constat relatif à la structure de la production marquée par la prédominance des laits de consommation (86%) et la part limitée des produits laitiers (14%).

La gamme de production demeure très limitée et n'a pas été renouvelée de manière suffisante, mais la qualité est par contre satisfaisante.

Les effectifs de main-d'œuvre ont subi une baisse très forte (-50%) entre 1994 et 2001, la qualification est très insuffisante, et le taux d'encadrement faible, avec l'absence de spécialistes pour des fonctions essentielles, telle le marketing.

La fonction commerciale rencontre d'énormes difficultés à développer la vente des produits laitiers, pour diverses raisons.

Les prix de vente des produits laitiers sont restés stables, ou ont même légèrement diminué au cours de la période, alors que les prix des matières premières augmentaient.

L'analyse de la fonction financière a mis en relief le recul des performances : si le chiffre d'affaires a progressé de 7% entre 1998 et 2001, la valeur ajoutée a diminué de 75%, et les résultats sont déficitaires en 2000 et 2001.

Ces évolutions ont abouti à la baisse de l'actif circulant, à la baisse importante du *cash-flow* de l'entreprise, de la valeur ajoutée par travailleur, et des ratios valeur ajoutée sur chiffre d'affaires et frais de personnel sur chiffre d'affaires.

Le diagnostic externe a permis d'abord de constater l'absence d'efforts pour connaître le positionnement précis des produits sur le marché et l'absence d'une politique commerciale agressive pour individualiser clairement les produits de la filiale et construire durablement une image de marque positive, indispensable pour soutenir la défense des parts de marché.

La structure des ventes marquée par la part en hausse des clients institutionnels constitue une menace.

L'étude du marché a abouti à l'existence d'un marché très porteur des produits laitiers, mais avec de nouveaux entrants très agressifs.

L'examen de l'analyse stratégique réalisée par la filiale et du plan stratégique 2000-2002 conçu et appliqué par celle-ci, a montré la continuité des grands axes par rapport aux choix réalisés depuis 1998, c'est-à-dire élargissement de la gamme, amélioration de la qualité, élargissement des secteurs de distribution du lait, meilleure maîtrise de l'organisation. Le gros point noir, à savoir la vétusté de l'outil de production, devait trouver une solution grâce au plan d'investissement défini pour 2000-2002.

En fait, les résultats obtenus sont loin des objectifs : les produits laitiers ne sont réalisés qu'à 70% des prévisions, la progression des nouveaux produits de la gamme reste très limitée, l'ensemble de ces facteurs aboutissant à une baisse importante de l'actif net de l'entreprise, une dégradation des différents ratios évoqués ci-dessus.

Nous avons montré que, sans sortir du cadre des options stratégiques adoptées, l'entreprise avait eu recours à des adaptations tactiques pour faire face à l'évolution rapide de l'environnement et aux résultats, dans certains cas, très insuffisants initiés, nous avons enfin tenté de dégager une appréciation d'ensemble du management stratégique de la filiale.

Il en ressort que l'entreprise avait pu réaliser une analyse assez objective de sa situation interne et de son environnement, mais en sous-estimant l'importance de certaines menaces. D'une manière générale, le plan stratégique adopté se situait tout à fait dans le prolongement des orientations définies lors de la création de la filiale, et ne sortait pas du cadre tracé par le contrat de performances.

Le plan stratégique a été mené avec persévérance tout au long de la période 1998 à 2001, grâce en particulier au climat social et à la mobilisation des travailleurs.

Malheureusement, deux failles importantes, ont pu être relevées. D'une part, les chapitres gamme de production, innovations technologiques et marketing ont été sous-estimés. D'autre part, l'entreprise a également sous-estimé l'agressivité et la montée en puissance très rapide de la concurrence des opérateurs privés, dont va découler la perte de parts de marché pour la LFB.

La filiale a, par ailleurs, compté trop exclusivement sur les collectivités et les institutions de l'Etat pour placer ces produits laitiers, ce qui représente une grande fragilité.

Ainsi, l'entreprise a adopté une ligne qui peut être qualifiée de stratégie *défensive* pour assurer au moins sa *survie*. Cette dernière est attendue, d'une plus grande maîtrise de la gestion interne avec la poursuite des efforts, mais surtout de l'appel adressé à l'Etat pour des mesures adaptées pour aider l'entreprise à se dégager de cette situation inconfortable et dangereuse.

Les solutions proposées par la filiale rejoignent les conclusions du Groupe GIPLAIT qui ont été présentées dans ce rapport.

Ainsi ce travail confirme les hypothèses posées au départ et incite à considérer comme fondées les idées exprimées sur les dangers de la persistance de *l'enlisement des réformes*, et des retards entraînés en matière de mise à niveau des entreprises sur les plans technologiques et du management, avec la mobilisation des financements que cela implique. Le cas de la Laiterie Fromagerie de Boudouaou, qui s'est trouvée dans une situation de blocage malgré toutes les actions de redressement réalisées, peut être considéré comme représentatif de l'ensemble des filiales de GIPLAIT, et comme la démonstration de la nécessité de donner les moyens aux entreprises de faire face aux nouveaux défis.

Bibliographie

1. **Abdoun R. (1994).** *Les réformes économiques en Algérie depuis 1988*. 32 p. Document photocopié, disponible au CENEAP (Centre National d'Etudes et d'Analyses pour la Planification, Alger).
2. **Adli Z. (1997).** L'évolution de l'entreprise publique en relation avec les réformes économiques : application à la filière « blés » : cas de l'ERAD d'Alger (1982-1995). Thèse de Magister en Economie Rurale : Institut National Agronomique El-Harrach (Alger). 304 p + annexes.
3. **Allal G.L. (1996).** Le programme de développement de la filière lait en Algérie. In : Jouve A.M., Bencharif A. (coords.). *Programme de coopération SEFCA-IMMA [Stratégies d'Entreprises dans la Filière Céréales d'Algérie-Institut Méditerranéen de Management Agro-Alimentaire] et partenariat Nord-Sud. Filière lait dans les pays du Maghreb : état des lieux et orientations de recherche* Montpellier : CIHEAM-IAMM. Communication au séminaire de clôture, Montpellier, 28 et 29 novembre 1996.
4. **Allaya M. (1995).** Le cadre macro-économique des politiques de développement agricole au Maghreb [en ligne]. In : Allaya Mahmoud (ed.). *Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000*. Montpellier : CIHEAM-IAMM. p. 61-73. (Options méditerranéennes. Série B : Etudes et Recherches ; n. 14). [consulté le 12.06.03] <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b14/CI960042.pdf>
5. **Amellal R. (1995).** La filière lait en Algérie : entre l'objectif de la sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance [en ligne]. In : Allaya Mahmoud (ed.). *Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000*. Montpellier : CIHEAM-IAMM. p. 229-238. (Options méditerranéennes. Série B : Etudes et Recherches ; n. 14). [consulté le 12.06.03] <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b14/CI960052.pdf>
6. **Amer-Yahia H. (2001).** *Présentation du Programme Algérien de mise à niveau pour le développement de la compétitivité industrielle*. in : *mise à niveau des entreprises*. Numéro spécial de la publication trimestrielle de l'INPED (Institut National de la Productivité et du Développement Industriel, Boumerdès, Algérie), juillet-octobre 2001, n° 16-17. p. 4-5.
7. **Banque Mondiale (1999).** *République algérienne, démocratique et populaire : croissance, emploi et réduction de la pauvreté*. Washington : Banque mondiale. Volume I : Rapport principal
8. **Banque Mondiale, République algérienne démocratique et populaire (1990).** *Algérie : l'agriculture : une nouvelle opportunité pour la croissance*. Washington : Banque mondiale.
9. **Banque Mondiale, Union Européenne, République algérienne démocratique et populaire (1996).** *Etude sur la stratégie pour les politiques au cours de la phase transitoire du secteur agricole vers l'économie de marché*. BCEOM / AFNOR / BNEDER.
10. **Bedrani S. (1993).** *Agriculture et alimentation en Algérie : faiblesses du passé et politiques actuelles*. Document photocopié disponible au CREAD (Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement, Alger). 70 p.
11. **Bedrani S. (1998).** *La situation de l'agriculture, de l'alimentation et de l'économie en Algérie [en ligne]*. Paris : CIHEAM. [consulté le 12.06.03]. <http://www.iamb.it/ciheam/report/algéria.html>
12. **Bedrani S. (1999).** *La situation de l'agriculture, de l'alimentation et de l'économie en Algérie [en ligne]*. Paris : CIHEAM. [consulté le 12.06.03]. <http://www.iamb.it/ciheam/report99/algérie99.PDF>

13. **Bedrani S., Chehat F. et Ababsa S. (2001).** L'agriculture algérienne en 2000. Une révolution tranquille : le PNDA [plan national de développement agricole]. *Prospectives agricoles* (INRA, Algérie). p. 7-60.
14. **Bedrani S. (1987).** Algérie : une nouvelle politique envers la paysannerie. *Revue de l'Occident Musulman et de la Méditerranée*, 3^{ème} trimestre 1987, n. 45, p. 55-66.
15. **Bedrani S. (1989).** Les enjeux actuels des restructurations dans l'agriculture. *Economie et Humanisme*, n°309.
16. **Bedrani S., Bouaita A. (1998).** Consommation et production du lait en Algérie : éléments de bilan et perspectives. *Les Cahiers du CREAD*, 2^{ème} trimestre 1998, n. 44, p. 45-70.
17. **Belouchrani S. (1989).** Etude technico-économique d'une laiterie (unité de Boudouaou). thèse d'ingénieur. Economie Rurale. INA El-Harrach. Alger.
18. **Benbitour A. (1998).** *L'Algérie au troisième millénaire. Défis et potentialités*. Alger : Marinoor. 231p + ann.
19. **Bencharif A. (2000).** *Les outils et les méthodes de l'analyse stratégique*. 63 p. + annexes. Cours de décembre 2000, disponible à l'IAM de Montpellier.
20. **Bencharif A. (2000).** *Projet de recherche « Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie et partenariat Nord-Sud »*. SAFLAIT. CIHEAM-IAM Montpellier. Actes du séminaire-Atelier SAFLAIT. 06 et 07 juin 2000. MESRS / Université de Blida / INRAA/ITELV.
21. **Bencharif A. (coord.) (1986).** Economie Agro-Alimentaire I. *Les Cahiers du CREAD*, 3^{ème} et 4^{ème} trimestres 1986, n. 7-8, 199 p.
22. **Bencharif A. (coord.) (1988).** Economie Agro-Alimentaire II. *Economie appliquée et développement (ex. Cahiers du CREAD)*, 2^{ème} trimestre 1988, n. 14.
23. **Bencharif A., Jouve A.M. (coords) (1996).** *La filière lait dans les pays du Maghreb. état des lieux et orientations de recherche. Programme de coopération SEFCA-IMMA et partenariat Nord-Sud ; Montpellier : CIHEAM-IAMM. Séminaire de clôture, Montpellier, 28-29 nov. 1996.*
24. **Bencharif A. (1997).** *Elaboration et évaluation des projets agro-industriels. cas d'une laiterie.* programme NECTAR du réseau NATURA ; champ thématique : « préparation et suivi des opérations de développement rural ». mai 1997.
25. **Bencharif A., Chaulet C., Chehat F., Kaci M., Sahli Z. (1996).** *La filière blé en Algérie : le blé, la semoule et le pain*. Paris :Karthala-CIHEAM. 238 p. (Economie et développement).
26. **Bencharif A., Padilla M. (2001).** Approvisionnement alimentaire des villes : concepts et méthodes d'analyse des filières et marchés. In : Padilla M. et al. (eds). *Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématiques et méthodologies pour la recherche*. Montpellier : CIHEAM-IAMM, p. 259-278. (Options méditerranéennes. Série B : Etudes et recherches ; n. 32).
27. **Benfrid M. (1992).** *L'intégration de l'industrie laitière dans le marché mondial ou le déclin de la filière interne*. Bari : CIHEAM-IAM. Communication au colloque international sur les industries alimentaires en Méditerranée, Valenzano, Bari (Italie), 1-3 octobre 1992.
28. **Benissad A. (1991).** *La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel*. 2^{ème} éd. Alger : OPU. 159 p.

29. **Benziouche S. (1995).** *Etude technico-économique et financière de l'unité de transformation de lait Tell. wilaya de Sétif.* Thèse d'ingénieur. Economie Rurale. INA EL-Harrach. Alger.
30. **Bessaoud O. (1994).** L'agriculture en Algérie : de l'autogestion à l'ajustement structurel (1963-1992) [en ligne]. In : Jouve A.M. (ed.). *Crises et transitions des politiques agricoles en Méditerranée.* Montpellier : CIHEAM-IAMM. p. 89-103. (Options méditerranéennes. Série B : Etudes et recherches ; n. 8). [consulté le 12.06.03]. <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b08/CI950540.pdf>
31. **Boukella M. (1992).** Politiques alimentaires, marchés internationaux et dépendance : la filière des huiles végétales en Algérie (1962-1988). *Les Cahiers du CREAD*, 3^{ème} et 4^{ème} trimestres, n. 31-32, p. 75-102.
32. **Boukella M. (1998).** Restructuration industrielle et développement, le cas des industries agro-alimentaires de base. *Les Cahiers du CREAD*, 3^{ème} trimestre 1998, n. 45, p. 51-72.
33. **Boukella M., Brabez F. (1998).** Effets de l'ajustement structurel sur les industries agro-alimentaires de base. *Les Cahiers du CREAD*, 4^{ème} trimestre 1998 et 1^{er} trimestre 1999, n. 46-47, p. 97-112.
34. **Boulahchiche N. (1996).** Etude des systèmes de production bovin laitier. In : Jouve A.M., Bencharif A. (coords.). *Programme de coopération SEFCA-IMMA [Stratégies d'Entreprises dans la Filière Céréales d'Algérie-Institut Méditerranéen de Management Agro-Alimentaire] et partenariat Nord-Sud. Filière lait dans les pays du Maghreb : état des lieux et orientations de recherche.* Montpellier : CIHEAM-IAMM. Communication au séminaire de clôture, Montpellier, 28 et 29 novembre 1996.
35. **Boulahchiche N. (1997).** Etude des systèmes de production bovins : caractéristiques structurelles et fonctionnelles de quelques exploitations agricoles d'élevage bovin dans la Mitidja. Thèse de magister en Economie Rurale. INA El-Harrach. Alger.
36. **Bourbia R. (1998).** L'approvisionnement alimentaire urbain dans une économie en transition : le cas de la distribution des produits laitiers dans la ville d'Alger. Thèse Master of Science : CIHEAM-IAM Montpellier.
37. **Bourbouze A. (2001).** Le développement de la filière lait au Maghreb. *Agroligne*, avril-mai 2001, n. 14, p. 9-19.
38. **Boutonnet J.P. (1989).** *La spéculation ovine en Algérie : un produit clé de la céréaliculture.* Montpellier : INRA. 133 p. (Notes et documents ; n. 90).
39. **Bouzidi A. (1982).** La planification des investissements en Algérie. *Revue Algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques*, num. spécial 20^{ème} anniversaire, p. 249-279.
40. **Bouzidi A. (1999).** *Les années 90 de l'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles.* Algérie : ENAG. 217 p.
41. **Brabez F. (1998).** *Effets du programme d'ajustement structurel sur les industries agro-alimentaires de base en Algérie : le cas du secteur public.* thèse de magister en Economie Rurale. INA El-Harrach. Alger.
42. **Chaulet C. (1987).** *La terre, les frères et l'argent.* Alger : OPU. 3 tomes.
43. **Chaulet C. (1996).** Du pain au lait : transfert ou transformation de la méthode de consommation. In : Jouve A.M., Bencharif A. (coords.). *Programme de coopération SEFCA-IMMA [Stratégies d'Entreprises dans la Filière Céréales d'Algérie-Institut Méditerranéen de Management Agro-Alimentaire] et partenariat Nord-Sud. Filière lait dans les pays du Maghreb : état des lieux et*

orientations de recherche Montpellier : CIHEAM-IAMM. Communication au séminaire de clôture, Montpellier, 28 et 29 novembre 1996.

44. **Chaulet C. (1997)**. Agriculture familiale et modèles familiaux en Méditerranée : réflexion à partir du cas algérien. In : Abaab A. et al. (coords.). *Agriculture familiales et politiques agricoles en Méditerranée : enjeux et perspectives*. Montpellier : CIHEAM-IAM, p. 167-176. (Options méditerranéennes. série B. Etudes et Recherches ; n. 12).
45. **Chehat F. (1987)**. Dépendance alimentaire et intensification agricole. *Annales de l'INA El-Harrach*, vol. 2, num. spécial, p.10-31.
46. **Chehat F. (1988)**. Intensification agricole et dynamique des industries agro-alimentaires en Algérie. *Les Cahiers du CREAD*, 2^{ème} trimestre 1988, n. 14, p. 27-36.
47. **Chehat F. (1996)**. Elevage bovin laitier : Production et commercialisation. In : Jouve A.M., Bencharif A. (coords.). *Programme de coopération SEFCA-IMMA [Stratégies d'Entreprises dans la Filière Céréales d'Algérie-Institut Méditerranéen de Management Agro-Alimentaire] et partenariat Nord-Sud. Filière lait dans les pays du Maghreb : état des lieux et orientations de recherche* Montpellier : CIHEAM-IAMM. Communication au séminaire de clôture, Montpellier, 28 et 29 novembre 1996.
48. **Chehat F. (1999)**. Contribution à l'étude de la question agraire en Algérie. Cas de la céréaliculture. Thèse d'Etat. Sciences Economiques. Université Ferhat Abbas. Sétif. 600 p.
49. **Chihk S. (1996)**. Elevage bovin laitier et perspectives de sa promotion et de son développement. Thèse de Magister en sciences économiques. Institut des Sciences économiques. Université d'Alger.
50. **CIHEAM (2000)**. *Développement et politiques agro-alimentaires dans la région méditerranéenne [en ligne]*. Paris : CIHEAM. 359 p. [consulté le 12.06.03]. <http://www.ciheam.org/fr/ressources/rapport99.htm>
51. **CNIS (Centre National de l'Informatique et des Statistiques, Alger)**. *Statistiques des Douanes Algériennes*. Alger : CNIS.
52. **Commission Nationale Consultative sur L'agriculture (Alger)**. (1992). *Rapport Général*. Alger : Commission Nationale Consultative sur l'Agriculture.
53. **Conseil National de la Planification (Alger), BNEDER (Bureau National d'Etudes pour le Développement Rural, Alger) (1993)**. *Etude sur les prix et la structure des incitations agricoles*. Rapport de synthèse. version provisoire. Alger : BNEDER. 115p.
54. **CNES (Conseil National Economique et Social, Alger) (1999)**. *Problématique de développement agricole : éléments pour un débat national*. Alger : CNES.
55. **Dhaoui M.L. (2001)**. *Mondialisation et mise à niveau : le programme de l'ONUDI*. In : Mise à niveau des entreprises. n° spécial de la publication trimestrielle de l'INPED Boumerdès. Juillet-October 2001. n° 16-17. p.6-13.
56. **El Kenz A. (1989)**. *L'Algérie et la modernité*. Dakar : Codesria. 293 p.
57. **El Kenz A. (2002)**. *L'avenir des entreprises algériennes dans le cadre de l'accord d'association euro-méditerranée*. Alger : ISGP (Institut Supérieur de Gestion et de Planification).
58. **Eloumi M. (1997)**. L'agriculture familiale méditerranéenne : permanence. diversité (avec référence particulière aux pays du Maghreb). In : Abaab A. et al. (coords.). *Agricultures familiales et politiques*

agricoles en Méditerranée : enjeux et perspectives. Montpellier : CIHEAM-IAM. p. 177-186 (Options méditerranéennes. Série B : Etudes et recherches ; n. 12).

59. **INRA (Alger). Laboratoire d'Economie Agricole et Agro-alimentaire. Equipe Projet Lait (1999)**. Dossier du projet de recherche.
60. **FAO (2001)**. *Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*. Rome : FAO.
61. **Ghozlane F., Hafiane S., Larfaoui M.C. (1998)**. Etude des paramètres zootechniques de quelques troupeaux bovins laitiers dans l'Est algérien (Annaba. Guelma. Taref). *Annales de l'INA d'El-Harrach*, vol. 19. n° 1-2, p. 62-71.
62. **Hanafi-Djoghlane N. (2002)**. Contribution à l'analyse de la situation et des perspectives de développement de la filière lait en Algérie. thèse de Magister. Sciences animales. INA El-Harrach. Alger. 261p.
63. **Houmani M. (1998)**. Cheptel et bilan fourrager dans les zones sèches Algériennes. *Annales de l'INA d'El-Harrach*, vol. 19, n°1 et 2. p. 82-95.
64. **INESG (Institut National d'Etude et de Stratégie globales, Alger) (1997)**. *La question agricole et alimentaire à l'horizon 2010*. Alger : INESG. 89 p.
65. **INESG, Institut d'Etudes Supérieures d'Agronomie de l'université de Blida (1989)**. Symposium Maghrébin sur la question alimentaire au Maghreb arabe. Blida. Juin 1989. Documents de travail.
66. **ITELV (Institut Technique des Elevages, Alger). Département Systèmes et filières d'élevage (1999)**. *Analyse du comportement des producteurs laitiers face aux aides publiques. Résultats préliminaires*. Alger : ITELV. 35 p.
67. **ITELV, INRAA, Université de Blida, CIHEAM-IAMM (2000)**. Recueil des communications du séminaire : *Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie*. SAFLA. 6-7 juin 2000. Blida.
68. **Kaci M. (1996)**. Le secteur de l'industrie laitière. In : Jouve A.M., Bencharif A. (coords.). *Programme de coopération SEFCA-IMMA [Stratégies d'Entreprises dans la Filière Céréales d'Algérie-Institut Méditerranéen de Management Agro-Alimentaire] et partenariat Nord-Sud. Filière lait dans les pays du Maghreb : état des lieux et orientations de recherche* Montpellier : CIHEAM-IAMM. Communication au séminaire de clôture, Montpellier, 28 et 29 novembre 1996.
69. **Kaci M., Laldji A., Sahli Z., Rastoin J.L. (1993)**. *Analyse fonctionnelle des entreprises ERIAD*. ENIAL / AGROPOLIS Stratégie. Rapport final du projet SEFCA. Montpellier(Mai 1993)
70. **Khaleche H. (1993)**. Les réformes économiques en Algérie. Autonomie de l'entreprise : cas de l'ORLAC. Master of science : CIHEAM-IAM Montpellier. 236 p.
71. **Khamassi-El Afrit F., Hassainya J. (2001)**. Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinences et apports de l'approche filière. In : Padilla M. et al. (eds.). *Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée . état des lieux . problématiques et méthodologies pour la recherche*. Montpellier : CIHEAM-IAM. p. 223-238. (Options méditerranéennes. Série B : Etudes et recherches ; n. 32)
72. **Labonne M. (1997)**. Cohérence interne et externe d'une politique nationale de libéralisation économique : le cas de l'Algérie. In : Rastoin J.L. (ed.). *Mondialisation et géostratégies agroalimentaires*. Montpellier : Agro-INRA. p. 493-499. (Notes et documents ; n. 109). Actes du colloque AIEA2-SFEA, Montpellier, 11-12 décembre 1997.

73. **Lauret F., Perez R. (1992).** Méso-analyse et économie agro-alimentaire. *Economies et Sociétés. Développement agroalimentaire*, juin 1992, vol. 26, n. 6 ou AG/21, p. 99-118.
74. **Lavaud R. (1976).** *Ratios et gestion de l'entreprise*. Paris : Dunod.
75. **Lehaman P. L. (1992).** *Finances d'entreprises*. Paris : Dunod.
76. **Allaya M. (2000).** *Annuaire des économies agricoles et alimentaires des pays méditerranéens et arabes*. Montpellier : CIHEAM-IAM.
77. **Meunier H., Barolet F., Baulmere P. de (1987).** *La trésorerie des entreprises : plan de redressement, plan de financement*. Paris : Dunod.
78. **Algérie. Ministère de l'agriculture (2000).** *Plan National de Développement Agricole. Dispositif de soutien par le FNRDA*. Alger : Ministère de l'Agriculture. 96 p. En français et en arabe.
79. **Ministère de l'agriculture. groupe de travail ad hoc (2001).** *Projet de développement de la production laitière nationale*.
80. **Molina I. (non daté).** *La politique agraire : Intensification inter-sectorielle et évolutions*
81. **Nedjraoui D. (2000).** *Caractéristiques de l'élevage bovin en Algérie*. Rapport d'expert PNAE. Banque Mondiale, USTHB (Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene, Alger).
82. **ONILAIT (2000).** Conjoncture laitière. *Note*, 27 février 2001.
83. **Padilla M., Gherzi G. (2001).** Le marché international du lait et des produits laitiers. In : Padilla M. et al. (eds.). *Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée. état des lieux. problématiques et méthodologies pour la recherche*. Montpellier : CIHEAM-IAM. p. 7-24. (Options méditerranéennes. Série B : Etudes et recherches ; n. 32)
84. **Pellemon International (1985).** *Au service de la promotion d'une politique laitière nationale*. Document d'information d'usage interne seulement. Société d'experts conseils Pellemon inc.. Montréal (Québec), nov.. 1985.
85. **Perez R., Rastoin J.L. (1989).** Les stratégies agro-industrielles. *Economies et Sociétés : série Progrès et agriculture*, juillet 1989, vol. 23, n. 7, 229 p.
86. **Rastoin J.L. (1998).** Système alimentaire. Cours polycopié DAA « Agro-managers » et « Agro-alimentaire / Agro-industries Montpellier », Mastère spécialisé « Management agro-industriel », UFR d'Economie et Gestion des Entreprises, AGRO Montpellier, octobre 1998, 165p + annexes.
87. **Rastoin J.L. (2001).** Analyse stratégique. document pédagogique. ENSAM (Ecole Nationale Supérieure Agronomique) - UFR. d'Economie et Gestion des entreprises, Montpellier. mars 2001. 94 p + 18 p.
88. **Sahli Z.(1996).** La mise en marché du lait et des produits laitiers en Algérie : constats et éléments de réflexion en vue d'une politique laitière. In : Jouve A.M., Bencharif A. (coords.). *Programme de coopération SEFCA-IMMA [Stratégies d'Entreprises dans la Filière Céréales d'Algérie-Institut Méditerranéen de Management Agro-Alimentaire] et partenariat Nord-Sud. Filière lait dans les pays du Maghreb : état des lieux et orientations de recherche* Montpellier : CIHEAM-IAMM. Communication au séminaire de clôture, Montpellier, 28 et 29 novembre 1996.

89. **Said-Ouameur H. (1996).** Restructuration et réhabilitation de l'industrie laitière en Algérie. In : Jouve A.M., Bencharif A. (coords.). *Programme de coopération SEFCA-IMMA [Stratégies d'Entreprises dans la Filière Céréales d'Algérie-Institut Méditerranéen de Management Agro-Alimentaire] et partenariat Nord-Sud. Filière lait dans les pays du Maghreb : état des lieux et orientations de recherche* Montpellier : CIHEAM-IAMM. Communication au séminaire de clôture, Montpellier, 28 et 29 novembre 1996. structurelles. in : *Les politiques agraires en Algérie. Vers l'autonomie ou la dépendance ?*. CREA. Alger. p.235- (en particulier p.273-354 « L'articulation industrie-agriculture »).
90. **Youbi S. (1997).** *Etude technico-économique de la laiterie des Aurès de Batna*. Thèse d'ingénieur. Economie Rurale. INA El-Harrach. Alger.

Annexes

Annexe 1

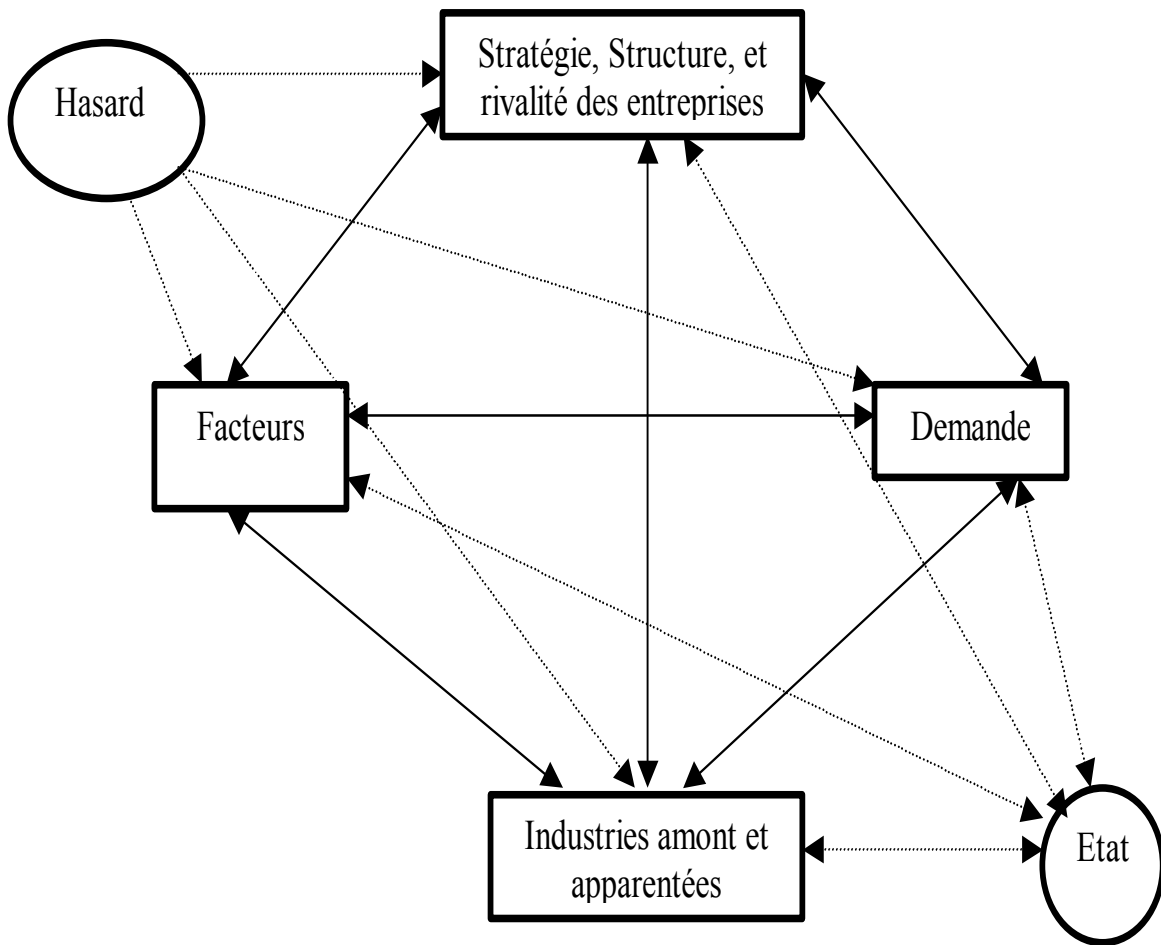


Figure : Le système complet (M.Porter, 1993)

Annexe 2 : Etat des lieux de la situation économique et sociale (1987 –1995)

- Détérioration des conditions de vie.
- Erosion alarmante du pouvoir d'achat.
- Baisse des revenus des ménages.
- Baisse du revenu par habitant de 36%.
- Baisse de l'épargne nationale de 28% à 19%.
- Augmentation de la population active de 2,8% par an (1985 à 1995).
- Faiblesse de la productivité agricole.
- Augmentation du taux de chômage à raison de 6,7% par an, atteignant 27% en 1994 et 30% en 1998.
- Réduction des dépenses consacrées au secteur social : 38% en 1987, 29% en 1996, des dépenses budgétaires.
- Suppression des subventions alimentaires.
- Efficacité insuffisante des programmes du filet social (mauvais ciblage des populations éligibles, faiblesse de l'allocation, trop grande détérioration des conditions de vie des couches défavorisées...).
- 4 Millions de personnes (14% de la population) en dessous du seuil de pauvreté.
- 20% de la population sont vulnérables à tout changement économique.
- 25% de la population sont atteints par la baisse de la consommation moyenne par habitant.

Source : - E.H. Makboul / CENEAP (2000) - Enquête niveau de vie 1995, ONS / Banque mondiale.

Annexe 3 : Impact économique et social du PAS (Rééchelonnement : 1994)

- Baisse progressive du taux d'inflation : 30% en 1995
20% en 1996
10% en 1998
- Réduction du déficit des balances de paiement.
- Reconstitution des réserves de change : 1,5 Milliard de USD en 1993
4,2 Milliards de USD en 1996
6 Milliards de USD en 1997
- Baisse du déficit budgétaire su Trésor : 8,6% du PIB en 1993
3% du PIB en 1997
- Réduction drastique des dépenses d'équipement.
- Dégradation sensible des services de santé et d'éducation, ainsi que des équipements collectifs.
- Fragilité de la croissance économique.
- Progression de la production industrielle.

Source : ONS -E.H.Makboul / CENEAP

Annexe 4 : Indicateurs du bilan de la politique de développement et d'intensification de la production laitière

	1967 / 68	1979 / 80	Fin première période 1986/89
Consommation de lait et produits laitiers (l)	35	61,35	71,94
Dont lait pasteurisé	1,7	15,28	28,84
lait frais	10,4	21,68	9,94
lait frais	1,8		
Fromage			
Consommation de lait et produits laitiers			
- ville d'Alger	71,6		123,85
- zone épaisse	24,9		55
Production (tous laits confondus)	511ML (1970)		1100MI (1990)
Importations	200ML(1970)		988 ML(1990)
Effectif total de VL	520 480 (1970)	763,140	803,830
Dont BLM	64,330	92,340	174,364
Evolution du lait cru de vaches	281 MI (1970)	312 MI/1980	770 MI (1989)
Taux d'évolution de la production totale de lait cru	3,2% entre 1981 et 1996		
Lait collecté	41 MI (1970)	44 MI (1980)	45 MI (1989)
Lait recombéné	0	378 MI (1980)	881 MI (1989)
Lait traité en usine	41 MI (1970)	422 MI (1981)	926 MI(1989)
Nombre d'usines de traitement du lait (offices)	8 en 1982 et 17 en 1992		
Effectifs de production (offices)	683 MI en 1982 et 1575 en 1992		
Effectif de VL importés	38 903 de 1964 à 1980 90 879 de 1985 à 1994 129 782 de 1964 à 1994		
Coût local (VL importées)	144 471 de 1964 à 1980 241 818 de 1981 à 1985 1 823 458 de 1986 à 1995 2.209.747 de 1964 à 1995		
Part du lait et produits laitiers dans les importations de produits alimentaires	17,2 % en 1996		
Evolution des rendements laitiers	2695 l en 1884		
- BLM	2399 l en 1995		
- BLA	357 l en 1984		
	498 l en 1995		

Source : S. Bedrani et A. Bouaita (1998).

Annexe 5 : Situation et perspectives de la production laitière et de la collecté (2001)

- Production laitière potentielle	=	1 637,2 M litres
- Dont : Production bovine	=	1 168,0 M litres (71,3%)
- Production autres espèces	=	469,2 M litres (28,7%)
- Production laitière collectable	=	796,7 M litres (48,7%)
- Dont : production collectée	=	93,4 M litres (11,7%)
Objectif à MT escompté	=	35%

Source : MA / Réunion trimestrielle des cadres du secteur / 9 et 10 avril 2002/
Évaluation de l'évolution des programmes du PNDA / INVA.

Annexe 6 : Répartition des filiales par classe de capacités

Classe	Filiales	Capacité	Total par classe	
			capacité	%
+200 MI	1- Colaital Birkhadem	209	209	15,0
100 à 200 MI	2- LF Boudouaou	152	377	27,1
	2- Drâa Ben Khedda	123		
	4- Edough (Annaba)	102		
50 à 100 MI	5- Numidia (Constantine)	84	503	36,2
	6- Beni Tamou (Blida)	83,8		
	7- Aurès (Batna)	73		
	8- Aribes (Ain Defla)	72		
	9- Tell (Sétif)	68		
	10- Tessala (Sidi Bel Abbès)	61,7		
	11- CLO (Oran)	61		
	12- Mansourah (Tlemcan)	58,8		
	13- Sidi Khaled (Tiaret)	55,4		
	14- Sidi Saada –(Relizanz)	52,2		
- 50 MI	15- El-Emir (Mascara)	38,8	166	11,9
	16- Littoral (Mostaganem)	35,9		
	17- La Source (Saida)	23,0		
	18- Amizour (Béjaia)	19,8		
	19- Laiterie du Sud (Béchar)	17,5		
Total		1 395	1 395	100,0

Source : GIPLAIT (2001).

Annexe 7 : Fiches synthétiques des filiales du Groupe GIPLAIT (2001) (capacités de production en milliers de litres équivalents)

	Capital social (MDA)	Chiffre d'affaires (MDA)	Lait pasteurisé	Lait fermenté	Pâtes fraîches	Pâtes molles	Pâtes pressées	Fromage fondu	Yaourts	Dessert lacté	Beurre fermier	Beurre recombinaé	Total tout lait	Année mise en service
Edough (Annaba)	250	1 726	96 558	3 630		2 464							102 652	1975
%		8,52	8,46	4,97		9,48							7,34	
Numidia (cons.)	150	1 454	81 620		2.811								84 431	1980
%		7,18	7,15		6,45								6,05	
AURES (Batna)	250	1 204	72 701						687				73 387	1991
%		5,94	6,37						1,85				5,26	
Tell (Sétif)	250	1 073	65 290	1 440	142				1 299	180			68 352	1991
%		5,30	5,72	1,97	0,32				3,51	3,72			4,90	
Complexe laitier (Alger)	250	3 278	167 355	4 106	13 572				16 330		8 197		209 560	Avant 1994
%		16,19	14,67	5,62	31,13				44,13		59,53		15,02	
LFB (Boudouaou)	200	2 211	95 922	34 944			9 789	11 996					152 650	1975
%		10,92	8,40	47,87			84,40	31,33					10,94	
Laiterie de Drara-Ben-Khada	200	1 710	116 591			6 552							123 143	1974
%		8,44	10,22			25,20							8,83	
Laiterie de Beni-Tamou (Blida)	200	1 704	66 827	3 448	8 519				4 238	830			83 861	1989
		8,41	5,86	4,72	19,54				11,45	17,15			6,01	
Laiteries des Arribs (Ain-Defla)	200	1 169	53 395	9 888	5 126				3 198	905			72 511	1990
%		5,77	4,68	13,54	11,76				8,64	18,70			5,20	

Laiterie d'Amizour (Béjaia)	50	270	19 890										19 890	1995
%		1,33	1,74										1,42	
Centrale laitière d'ORAN (CLO)	140	478	56 943	1 361	1 814				1 210				61 332	1949
%		2,36	4,99	1,86	4,16				3,27				4,40	

	Capital social (MDA)	Chiffre d'affaires (MDA)	Lait pasteurisé	Lait fermenté	Pâtes fraîches	Pâtes molles	Pâtes pressées	Fromage fondu	Yaourts	Dessert lacté	Beurre fermier	Beurre recombinaé	Total tout lait	Année mise en service
--	----------------------	--------------------------	-----------------	---------------	----------------	--------------	----------------	---------------	---------	---------------	----------------	-------------------	-----------------	-----------------------

Laiterie El-Mansoura (Tlemcen)	100	667	43 435	4 463	4 657				3 032		1 230		58 816	1976
%		3,30	3,80	6,11	10,68				8,19		8,93		4,21	
L.F. Tessala (Sidi-Bel-Abbès)	190	712	34 095			2 237	1 809	19 437			4 116		61 693	1977
%		3,51	2,99			8,60	15,59	50,76			29,89		4,42	
Laiterie Sidi-Khaled (Tiaret)	130	382	41 371	2 434	4 650				3 484			3 478	55 417	1987
%		1,88	3,62	3,33	10,66				9,41			100,00	3,97	
Laiterie Sidi-Saada (Relizane)	130	387	25 550		2 400	15 000		6 856	2 400				52 206	1993
%		1,91	2,24		5,50	57,69		17,90	6,48				3,74	
Laiterie du Sud (Béchar)	60	215	11 425	6 135									17 560	1984
%		1,06	0,81	8,40									1,26	

Laiterie El-Emir (Mascara)	120	653	34 587						1 365	2 925			38 877	1986
%		3,22	3,03						3,69	60,43			2,78	
Laiterie la Source (Saida)	90	303	22 815								225		23 040	1988
%		1,50	2,00								1,63		1,65	
Laiterie du Littoral (Mostaganem)	70	653	34 725	1.210									35 962	1987
%		3,22	3,04	1,66									2,56	
Total Groupe Giplait	3 030	20 249	1 141 122	73 059	43 691	26 253	11 598	38 289	37 243	4 840	13 768	3 478	1 395 336	
%			81,90	5,24	3,13	1,88	0,83	2,74	2,67	0,35	0,98	0,25	100,0	

Source : GIPLAIT.

Annexe 8 : Evolution des approvisionnements en matières premières

Années	Polyéthylène lait				Fromage de fonte (CHEDDAR)				MGLA			
	Quantités	Indice	Valeurs	Indice	Quantités	Indice	Valeurs	Indice	Quantités	Indice	Valeurs	Indice
1998	231T1776	100	524 159 647	100	402T692	100	8.899.298.507	100	48T800	100	17.490.595	100,00
1999	693T142	299,83	889209469	1696,44	2205T880	547,78	368.694.135	4,14	766T34	1559,83	137.390298	790,03
2000	935T349	99,97	86.671.989	16,53	1002T538	248,95	193.674.406	2,17	292T530	599,44	135 441 680	774,36
2001	539T437	233,34	66.282.491	12,64	51T818	12,86	35.292.829	0,39	614T801	1259,83	120 018 519	686,18

Années	Poudre de lait 26%				Poudre de lait 0%			
	Quantités	Indice	Valeurs	Indice	Quantités	Indice	Valeurs	Indice
1998	5929T800	100	708 905 057	100	5224T624	100	574 549 622	100
1999	3693T925	62,29	451 310 227	63,66	5189T300	99,32	1 603 578 463	279,10
2000	4357T966	73,49	374 756 174	52,86	6218T990	119,03	1 371 043 067	238,62
2001	2983T715	50,32	567 866 240	80,10	6160T910	117,92	1 981 291 781	344,84

Source : LFB.

Annexe 9 : Evolution de la structure de la production physique

Unité : Milliers litres (équivalent litres)

Désignation	1997		1998		1999		2000		2001	
	Quantité	Indice	Quantité	Indice	Quantité	Indice	Quantité	Indice	Quantité	Indice
I. Laits										
1. Lait pasteurisé	81 473,8	102,2	79 722,5	100	85 767,2	107,5	86 214,5	108,1	78 296,1	98,2
2. L'ben pasteurisé	174,6	7,8	2 238,1	100	1 648,9	73,6	1 355,6	60,6	766,3	34,2
S/T Laits consommation	81 648,5	99,6	81 960,6	100	87 416,1	106,6	87 570,2	106,8	79 062,4	96,4
II. Produits laitiers										
1. Fromage pâtes pressées										
Pâtes pressées EDAM	743,2	111,1	668,8	100	794,9	118,8	654,4	97,8	604,2	90,3
Pâtes pressées BLOC	-	-	318,7	100	413,5	129,7	207,6	65,1	45,2	14,2
S/T Fromage pâtes pressées	743,2	75,3	987,5	100	1.208,4	122,4	862,1	87,3	649,4	65,8
2. Fromage fondu										
pasteurisé	4 345,5	67,5	6 436,0	100	6 821,5	106,0	7 866,6	122,2	6 577,0	102,2
stérilisé	6 040,4	230,8	2616,4	100	6 992,9	267,3	4 057,5	155,0	4 682,2	178,9
3. Fromage fondu stérilisé	14,6	-	-	100	-	-	-	-	-	-
4. S'men										
S/T Produits laitiers	11 144,1	111,0	10 040,1	100	15 023,1	149,6	12 786,5	127,3	11 909,0	118,6
Total produits laitiers	92 792,6	100,8	92 000,8	100	102 439,2	111,3	100 356,7	109,1	90 971,4	98,9

Source : Bilans annuels/LFB.

Annexe 10 : Evolution de la structure de la production en valeur

Unité : Milliers de DA

Désignation	1997		1998		1999		2000		2001	
	Montant	Indice	Montant	Indice	Montant	Indice	Montant	Indice	Montant	Indice
I. Laits										
1. Lait pasteurisé	1 511 340	102,2	1 478 852	100	1 590 982	107,5	1 599 280	108,1	1 828 214	123,6
2. L'ben pasteurisé	3.096	7,8	39.681	100	29 235	73,6	24.035	60,6	18 667	47,0
ST Lait cons.	1 514 436	99,7	1 518 534	100	1 620 217	106,7	1 623 315	106,9	1 846 881	121,6
II. Produits laitiers										
1. Fromages pâtes pressées										
Pâtes pressées EDAM	21 525	134,2	16 778	100	19 115	113,9	22 277	132,8	18 704	111,5
Pâtes pressées BLOC	-	-	5992	100	7 899	133,4	4 430	72,6	800	13,5
S/T Fromage pâtes pressées	21 525	94,8	22 700	100	27 014	119,0	26 707	117,6	19 504	86,0
2. Fromage fondu pasteurisé	100 679	67,3	149 515	100	158 103	105,7	185 257	123,9	147 092	98,4
3. Fromage fondu stérilisé	131 552	214,2	61 421	100	160 840	268,8	97 903	159,4	114 721	186,8
4. S'men	202	-	-	100	-					
S/T produits laitiers	253 964	108,7	233 641	100	345 961	148,1	309 872	132,6	281 321	120,4
Total tout lait	1 768 401	100,9	1 752 175	100	1 966 178	122,2	1 933 188	110,3	2 128 202	121,5

Source : LFB.

Annexe 11 : Évolution des prix de vente par type de produits (DA/litre équivalent)

Désignation	1997		1998		1999		2000		2001	
	Quantité	Indice	Quantité	Indice	Quantité	Indice	Quantité	Indice	Quantité	Indice
I. Laits										
1. Lait pasteurisé	18,55	100	18,55	100	18,55	100	18,55	100	23,35	126,2
2. L'ben pasteurisé	17,73	100	17,73	100	17,73	100	17,73	100	24,36	137,4
ST Lait cons.	18,55	100	18,53	100	18,53	100	18,53	100	23,35	126,0
II. Produits laitiers										
1. Fromages pâtes pressées										
Pâtes pressées EDAM	28,55	113,8	25,08	100	24,04	95,8	34,04	135,7	30,96	123,4
Pâtes pressées BLOC	-	-	18,58	100	19,10	102,8	21,33	114,8	17,70	101,9
S/T Fromage pâtes pressées	28,55	124,2	22,98	100	22,35	97,2	30,98	134,8	30,04	130,7
2. Fromage fondu pasteurisé	23,17	99,7	23,23	100	23,18	99,8	23,55	101,4	23,36	100,5
3. Fromage fondu stérilisé	21,78	92,8	23,47	100	23,00	98,0	24,13	102,8	24,50	104,4
4. S'men	13,80	-	-	100						
S/T produits laitiers										
Total tout lait	22,79	97,9	23,27	100	23,03	99,0	24,23	104,1	23,62	101,5
	19,06	100,1	19,04	100	19,19	100,8	19,26	101,1	23,39	122,8

Source : LFB.

Annexe 12 : Indicateurs synthétiques du bilan de la mise en œuvre du PNDA (2001)

Composantes	Indicateurs
Impact macro-économique	- Taux de croissance de la production agricole : 18,7%
	- Taux de croissance de la VA agricole : 13,38%
	- Nombre d'emplois créés (équivalents) : 171 000
Envergure PNDA	- Nombre de projets soutenus : 147 500
	- Montant global des intentions d'investissements : 149 MDA
	- Superficies ciblées : 6,2 MHa
Développement des productions agricoles	- Extension de la SAU : 47 760 HA
	- Superficies intensification FV : 490 000 HA
	- Superficies nouvelles plantations : 94 295 HA
Protection des ressources naturelles	- Superficies concernées par les actions de protection : 2,5 MHA
	- Irrigation localisée : 60 300 HA
Développement rural	- Dynamisation d'entreprises : 2070
	- Développement d'infrastructures : 4944 Km

Source: MA / Réunion trimestrielle des cadres du secteur/ Evaluation de l'évolution des programmes du PNDA / INVA.

Annexe 13 : Bilans des actions de soutien à la filière lait

- Taux de consommation des soutiens cumulés de 1995 à 2001 = 66% avec :
 - 75% pour la collecte
 - 33% pour les investissements
- Part des soutiens revenant à la filière lait (en % de l'ensemble des consommations du Programme FNRDA = c'est à dire ensemble des filières) : 14%
- Soutien accordé à la filière = représente 11% de la production en valeur
- Ce soutien a ciblé globalement, au 31/12/2001 :
 - 7.000 éleveurs
 - 257 collecteurs
 - 12 laiteries
 - 10 centres de collecte
 - 16 citernes de transport
- Répartition du soutien selon les zones de production laitière : en 2001 :
 - 10,0% du soutien dans 7 wilayate à climat humide
 - 24,4% du soutien dans 9 wilayate à climat semi humide
 - 61,6% du soutien dans 15 wilayate à climat semi-aride
 - 4,0% du soutien dans 2 wilayate à climat aride

Source : MA / Réunion trimestrielle des cadres du secteur / 9 et 10 avril 2002 / Evaluation de l'évolution des programmes du PNDA / INVA.

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
Collection "Master of Science"
Numéros parus :

- 1/ Fernandez Canadas (Priscilla), 1987.- Les importations de céréales pour l'alimentation animale en Espagne : l'impact de l'entrée dans la CEE.- 135 p.
- 2/ Koutsou (Stavriani), 1988.- Impact de l'émigration sur les systèmes agraires et le marché foncier (Etude comparative de deux villages de la Thrace du Nord-Est de la Grèce).- 102 p. + ann.
- 3/ Bokias (Efthimios), 1988.- Le marché des oléagineux en Grèce : enjeux et perspectives.- 89 p. + ann.
- 4/ Brum (Argemiro Luis), 1988.- L'évolution et les tendances du marché du soja. Le rôle de la CEE.- 189 p. + ann.
- 5/ Deybe (Daniel), 1989.- Politiques agricoles et érosion des sols en Argentine : une méthodologie pour leur analyse.- 95 p.
- 6/ Vicien (Carmen), 1989.- Les modèles de simulation comme outil pour la construction de fonctions de production : une application à la mesure de l'efficacité de la production agricole.- 133 p.
- 7/ Brunschwig (Gilles), 1990.- Systèmes d'élevage extensif d'altitude dans les Andes Centrales du Pérou.- 368 p. (200 FF)
- 8/ Bravo (Gonzalo), 1990.- Méthodes d'appréhension de la diversité d'exploitations agricoles (propositions pour un renouvellement de la démarche suivie à l'INTA, Argentine).- 96 p.
- 9/ Dorado (Guillermo), 1990.- Fonctionnement technico-économique et gestion de l'exploitation agricole dans une perspective de développement (propositions théoriques et méthodologiques pour la région pampéenne de l'Argentine).- 82 p. + ann.
- 10/ Segre (Andrea), 1990.- Dynamique de la consommation et du système agro-alimentaire italien.- 207 p.
- 11/ Malorgio (Giulio), 1990.- Etude comparée des résultats technico-économiques de la production spécialisée de viande bovine dans deux zones difficiles française et italienne.- 112 p.
- 12/ Ait-Alhayane (Khadija), 1990.- Les représentations du désert et de la désertification en Afrique du Nord.- 87 p.
- 13/ Soulé (Bio Goura), 1992.- Echanges frontaliers de produits agro-pastoraux et dynamisme du monde rural en pays Gourma (Burkina-Faso - Ghana - Togo).- 113 p.
- 14/ Pucca (Clorinda), 1992.- Diagnostic paysager des systèmes de production paysans de la province de Misiones-Argentine.- 133 p.
- 15/ Farolfi (Stefano), 1992.- Dynamique de la disponibilité et de la consommation alimentaire dans les pays de l'Europe de l'Est : le cas de la Pologne.- 170 p.
- 16/ Ladjili (Khaled), 1992.- Hydraulique paysanne - hydraulique étatique : économie de l'agriculture irriguée au Cap-Bon (Tunisie).- 252 p.
- 17/ Blaskovic (Hana), 1992.- Une analyse du système de production agricole socialisé dans la région continentale de la Croatie et les possibilités de réorganisation : tentative d'utilisation des modèles.- 130 p.
- 18/ Luzietoso (Nguala), 1992.- Les enjeux du développement agricole au Zaïre : modernisation et transformation des sociétés lignagères dans la vallée de l'Inkisi.- 89 p.
- 19/ Hacherouf (Adelmadjid), 1993.- Evolution historique et comparative de la consommation alimentaire dans les pays du Maghreb Central. Algérie - Maroc - Tunisie.- 135 p.
- 20/ Temri (Leïla), 1993.- Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole.- 92 p.
- 21/ Maronicolaki (Maria), 1993.- Facteurs déterminants des performances des industries agro-alimentaires grecques en matière d'exportation.- 131 p.
- 22/ Arfa (Lamia), 1994.- Les exportations agro-alimentaires tunisiennes vers le marché de la CEE: évolution, compétitivité et perspectives.- 112 p.
- 23/ Martinez Santamarta (Alvaro), 1994.- Les innovations dans la filière huile d'olive en Espagne.- 100 p.
- 24/ Afouda (Alix), 1994 - Politiques nationales et échanges frontaliers de produits agro-alimentaires entre le Nord Nigéria et le Nord Cameroun : exemple de l'espace Garoua-Gambaru - 108 p.
- 25/ Trimouille (Anne), 1994 - Les couples produit/territoire et le management de la qualité : application aux entreprises du secteur fruits et légumes frais - 99 p.
- 26/ Amine Khodja (Abdelhafid), 1995 - Déterminants de la dépendance en orge de l'élevage ovin steppique : le cas de la région de M'sila en Algérie - 110 p.
- 27/ Sampaio (Maria Lucia da Cunha), 1995 - Le développement des filières traditionnelles et régionales de production agricole en zones méditerranéennes défavorisées : le cas de la filière des fromages régionaux de la Beira Baixa (Portugal) - 101 p.
- 28/ Preda (Stefano), 1995 - Budgets agricoles et politiques socio-structurelles : évolution des dépenses en agriculture dans la région Emilie-Romagne et analyse comparée avec la Catalogne (1980-1992) - 219 p.
- 29/ Tlili (Mohamed), 1995 - Essai de simulation d'impact des nouvelles mesures économiques (PASA 2) sur le secteur céréalier en Tunisie. Etude de cas : Behaya - 108 p.

- 30/ Bode (Ridvan), 1995 - L'économie paysanne albanaise et la transition vers l'économie de marché (Réflexions sur la région de Dévolle) - 95 p.
- 31/ Antonelli (Annarita), 1995 - Environnement et commerce international : enjeux de l'approche économique des procédés et méthodes de production - 79 p.
- 32/ Blanco Fonseca (Maria), 1996 - Analyse des impacts socio-économiques et des effets sur l'environnement des politiques agricoles : modélisation de l'utilisation agricole des ressources en eau dans la région espagnole de Castille-León - 132 p.
- 33/ Chemingui (Mohamed Abdelbasset), 1996 - Contribution à l'étude de l'avantage comparatif et de la position concurrentielle des agrumes tunisiens sur le marché communautaire : cas de l'orange maltaise - 160 p.
- 34/ Bengaraa (Abdelaziz), 1996 - Organisation et dynamique industrielles des filières de production animale au Maroc - 86 p.
- 35/ Frenn (Georges), 1996 - Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie - 80 p.
- 36/ Bossuet (Luc), 1996 - Transformation des territoires ruraux, d'une gestion corporatiste aux multi-usages : le cas de l'Aveyron - 96 p.
- 37/ Rodriguez Gomez (Fernando), 1997 - Développement durable? Le problème de la dissociation entre plans de conservation et plans de développement. Le cas de la petite région de la Garrotxa (Catalogne) - 121 p.
- 38/ Mimouni (Monder), 1997 - Utilisation de l'approche multicritère pour une analyse intégrée des problèmes économiques et environnementaux. Cas de l'UCPA Borj Hamdouna en Tunisie - 85 p.
- 39/ Louhichi (Kamel), 1997 - Utilisation d'un modèle bio-économique pour analyser l'impact des politiques agri-environnementales : cas des techniques de conservation des eaux et du sol en Tunisie. Application à la ferme Sawaf - 130 p.
- 40/ Sousa Fragoso (Rui Manuel de), 1997 - Evaluation des impacts socio-économiques du développement de l'irrigation : le cas de l'agriculture dans la région de l'Alentejo - 85 p.
- 41/ Harbi (Rabah), 1997 - L'aviculture algérienne, dynamique de transformation et comportements des acteurs - 125 p.
- 42/ Frem (Michel), 1997 - Analyse de la filière « fruits et légumes » et des formes de coordination entre producteurs et transformateurs industriels au Liban - 142 p.
- 43/ Haddad (Elie), 1997 - Mutations structurelles et développement de la filière lait au Liban - 116 p.
- 44/ Jesus Oliveira Coelho (Afredo Manuel), 1998 - Dynamique des marchés alimentaires et stratégies des firmes dans le secteur des boissons - 212 p.
- 45/ Gok (Aysegul), 1998 - Le partenariat euro-méditerranéen : l'analyse de l'impact de l'union douanière sur l'industrie agro-alimentaire - 115 p.
- 46/ Biba (Gjin), 1998 - Transition de la collectivisation à la mini-exploitation paysanne en Albanie : analyse de la structure, du fonctionnement et des comportements des agriculteurs dans le district de Lezha - 174 p.
- 47 / Fuentes (M. Antonia), 1998 - Les effets de la réforme de la politique agricole commune (PAC) sur l'agriculture espagnole : analyse du cas de la Catalogne - 209p.
- 48/ Baran (Gulumser), 1998 - Stratégies des firmes multinationales dans l'industrie du tabac - 128 p.
- 49/ Hamdi (Salah), 1999 – Usage agricole de l'eau et impacts des politiques de tarification : application au PPI de Kalaat Landlouss dans la Basse Vallée de la Medjerda. - 148 p.
- 50/ Chemak (FRAJ), 1999 - Aide à la décision au niveau d'un périmètre irrigué : essai de mise en œuvre des concepts des modèles multi-agents - 125 p.
- 51/ Peyratout (Jean), 1999 – Tourisme rural en montagne marocaine : les accompagnateurs en montagne – 145p.
- 52/ Kercuku-Biba (Hava), 2002 – Dynamiques sectorielles et transition économique en Albanie : le cas de l'évolution de la filière lait, 1990-2000 – 138p.
- 53/ Semaan (Joséphine), 2002 – A bio-economic model for policy analysis under water scarcity and nitrate pollution – 60p.
- 54/ Barrau Calvo (Ana Isabel), 2002 – Conditionnalités de l'aide publique au développement : analyse comparative à trois échelons de gouvernance (Lleida, Catalogne, Espagne) – 211p.
- 55/ Gonzalez Diez (Amparo), 2002 – Innovation rurale et organisations de producteurs : évaluation des interventions de l'INTA auprès des minifundistes argentins – 200p.
- 56/ Druguet (Stéphanie), 2003 – Contribution des associations au développement rural. Apports spécifiques et intégration dans la dynamique locale. L'exemple de la Lozère – 119p.
- 57/ Mejias Moreno (Patricia), 2003 – Etude des impacts socio-économiques des politiques de gestion de l'eau et des politiques agricoles. Modélisation de la production agricole d'un périmètre irrigué (Bassin du Guadalquivir – Espagne) – 78p.
- 58/ Redani (Latifa), 2003 – Analyse du potentiel agro-exportateur marocain et des avantages comparatifs avec l'Espagne : étude du cas de la tomate primeur – 185p.
- 59/ Salgado Lemos (Daniel), 2003 – Technologies de l'information et de la communication : coordination des réseaux pour le développement durable des zones rurales enclavées. Le cas de la Békaa, Liban – 123p.

- 60/ El Dahr (Hiba), 2003 – Le marché des alicaments : un marché spécifique – 81p.
- 61/ Dieye (Papa Nouhine), 2003 - Comportement des acteurs et performances de la filière lait périurbain de Kolda (Sénégal) – 68p
- 62/ Cherfaoui (Assia), 2003 – Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Cas de la LFB, Algérie – 130p.
- 63/ Levret (Cécile), 2003. – Etude sur la mise en place de nouvelles filières en commerce équitable. Propositions d'un système d'organisation au sein de FLO International – 88p
- 64/ Fares (Elie), 2003 – Control policies of agriculture pollution: the case study of nitrate pollution in Apulia region (southern Italy) – 63p.
- 65/ Abu Shammala (Nabil), 2003 – Le risque dans l'agriculture palestinienne. Le cas de la bande de Gaza – 89p.

