

**MESURE DE L'IMPACT DE L'AUTONOMIE SUR L'ENTREPRISE
PUBLIQUE ECONOMIQUE
CAS DE L'EPE BCR SETIF 1985-2003**

Mr. Hamoudi HADJ SAHRAOUI

Chargé de cours

Faculté des Sciences économiques et Sciences de gestion,
Université Ferhat Abbas Sétif.

Resume

Dans cet article nous essayons de mesurer l'impact qu'ont eu les réformes économiques en général et les mesures d'autonomie en particulier sur l'entreprise publique économique Algérienne (EPE) à travers les performances d'une des plus importantes entreprises du pays, en l'occurrence l'EPE BCR.

Nous essayons donc de répondre à la question suivante: l'EPE a-t-elle répondu positivement aux attentes des pouvoirs publics, qui ont sacrifié des centaines de Milliards de DA pour la remettre sur pied, en améliorant ses performances grâce aux avantages offerts par le biais des mesures d'autonomie? Ou, au contraire, sa situation s'est encore aggravée davantage du fait qu'elle doit faire face aux nouvelles exigences du marché suite à l'ouverture de l'économie nationale survenue au début des années quatre vingt dix en même temps que l'autonomie .

ملخص:

نحاول من خلال هذه الورقة قياس آثار الإصلاحات بصفة عامة و إجراءات الإستقلالية بصفة خاصة على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية. و ذلك من خلال مقارنة أداء مؤسسة من أبرز المؤسسات الجزائرية الا و هي مؤسسة BCR.

نحاول إذا الإجابة على الأسئلة الآتية: هل كانت لهذه الإصلاحات آثار إيجابية على أداء المؤسسة العمومية أم هل بالعكس تدهورت حالتها بسبب تزامن هذه الإصلاحات مع الإنفتاح العشوائي الذي شهده الاقتصاد الوطني في بداية التسعينات.

النتيجة التي تم التوصل إليها هي أن هذه الإصلاحات لم تأتي بثمارها فيما يخص المؤسسة العمومية، عكس ما حدث على المستوى الكلي.

Mots clés : Algérie, réformes économiques, autonomie des entreprises publiques, mesure de performance économique.

INTRODUCTION

De par l'orientation idéologique des pouvoirs en place au lendemain de l'indépendance, qui ont opté pour un modèle de développement de type centralisé axé sur les industries industrialisantes l'Entreprise publique Algérienne (EPA) s'est vue attribuée une place fondamentale qui consistait à jouer le rôle de moteur du développement économique et social du pays et assurer l'accumulation du capital.

Afin de lui permettre de jouer ce rôle dans les meilleures conditions possibles, l'EPA a subi transformation après transformation. Ainsi de l'entreprise autogérée (1963-1967) on est passé à la société nationale

(1967-1970) puis à l'entreprise nationale (1970-1974), en 1974 est née l'Entreprise socialiste avec l'application de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) [1], au début des années quatre vingt le plan quinquennal (1980-1984) annonçait déjà la restructuration organique des EPA et l'éclatement de celles-ci en de plus petites entités plus faciles à gérer. C'est ainsi qu'on est passé progressivement de 150 entreprises publiques en 1980 à 480 en 1982-1983 [2]. Les objectifs de cette restructuration, dite organique, étaient principalement l'amélioration des performances du tissu industriel en place grâce à une spécialisation par ligne de produits et par fonction [3], d'une part et une plus grande décentralisation dans la gestion, d'autre part.

Afin de permettre aux "nouvelles" EPA d'être à la hauteur de la mission qui leur a, toujours, été impartie, à savoir assurer la pérennité du développement économique et social, il fallait ensuite lancer une opération de restructuration financière qui consistait à assainir une situation financière peu reluisante que les EPA traînaient tel un lourd fardeau depuis leur restructuration organique. Cette opération, financée par le trésor public, a été, cependant, sérieusement compromise en 1986 à cause l'effondrement des cours du pétrole, ce qui a eu comme incidence directe l'incapacité de l'Etat à répondre aux besoins toujours accrus des EPA; résultat: des réformes économiques ont été initiées en 1988 lesquelles réformes ont abouti, entre autre, à la naissance de l'Entreprise publique autonome.

De tous les changements qu'a connu l'EPA, cette dernière étape constitue incontestablement une étape importante, sinon la plus importante, dans l'histoire de l'EPA; l'entreprise publique, longtemps, soumise au "diktat" de la tutelle, va pour la première fois se trouver libre d'agir de manière rationnelle telle n'importe quelle entreprise en économie de marché privée soit elle ou publique. Il s'agit donc pour nous, dans ce papier, d'essayer de mesurer l'impact qu'a eu cette étape sur les performances de l'EPA, à travers l'EPE BCR. Pour ce faire nous allons d'abord faire un constat sur la situation de l'EPA à la veille de son passage à l'autonomie, puis passer en revue les points essentiels de l'autonomie, puis essayer d'utiliser le modèle économétrique et quelques ratios de gestion pour mesurer l'impact des mesures d'autonomie sur l'EPA, après cela on essaiera d'analyser les résultats obtenus et tirer les conclusions qui s'imposent.

1- L'Entreprise Publique Algérienne à la veille de l'autonomie:

Pour mieux comprendre l'effet attendu de l'autonomie, il est essentiel d'avoir une idée sur l'état dans lequel se trouvait l'EPA avant

la promulgation de la loi 88-01 du 12/01/1988 portant orientation des entreprises publiques.

L'intervention directe de l'Etat dans la gestion quotidienne de l'EPA a abouti à un système de gestion de type bureaucratique qui soumettait l'EPA aux ingérences d'un grand nombre d'institutions aussi importantes les unes que les autres [4]. Cet interventionnisme, qui faut il le rappeler, était la rançon que devait payer l'EPA pour sa protection (monopole, maintien en vie quelque soit le résultat ...), non seulement dictait à l'EPA la conduite à tenir (détermination des prix, choix des fournisseurs, politique d'emploi ...) mais impliquait celle-ci dans des activités autres que celles impartie à une Entreprise typiquement économique; parmi ces activités on peut citer, entre autre, le financement d'un grand nombre d'activités à caractère purement social et même sportif. Il s'agissait donc, pour l'EPA, d'assurer une mission de service public. Tout cela a fait que dès 1986, avec l'effondrement des prix de pétrole, l'EPA s'est trouvée dans une position peu reluisante caractérisée notamment par:

- Un appareil de production quasiment paralysé à cause d'un manque flagrant de matières premières, produits semi-finis et pièces détachées importés de l'étranger ce qui fait que l'EPA recourait régulièrement aux crédits à découvert pour le financement des besoins en fonds d'exploitation aggravant encore plus les déséquilibres financiers auxquels on voulait faire face par la restructuration financière avant la baisse des prix de pétrole.

- Un produit souvent de mauvaise qualité mais qui se fait régulièrement rare sur le marché pour les raisons citées plus haut, d'une part et par manque de concurrence, d'autre part.

- Un effectif permanent pléthorique et souvent pas assez qualifié ni assez motivé pour s'impliquer davantage dans la vie quotidienne de l'entreprise et s'intéresser à ses performances d'où une faible productivité du potentiel humain.

- Une gestion bureaucratique étroitement liée à la tutelle en amont et en aval ne laissant pratiquement aucune initiative aux gestionnaires que ce soit pour le choix des fournisseurs ou pour la sélection des clients, ni pour le choix des produits à mettre sur le marché ou pour la détermination des prix des produits mis sur le marché.

Cette situation, On ne peut plus dramatique, accentua davantage le déséquilibre, déjà existant, entre les besoins de financement et les ressources propres de l'EPA entraînant une grave déstructuration financière [5] , d'une part et une sous utilisation criarde du tissu industriel mis en place durant les années soixante dix, d'autre part. Ce

constat, on ne peut plus amère, nous permet déjà de conclure que les mesures de restructuration entamées au début des années quatre vingt, n'ont pas atteint leur objectif principal : celui de rendre le potentiel industriel existant plus performant. Ceci a amené les autorités à entreprendre des réformes radicales d'autant plus que le Trésor public ne pouvait plus se permettre de financer sans conditions les déficits chroniques de l'EPA à cause de la chute dramatique des prix de Pétrole survenue en 1986 mais aussi afin de préparer l'EPA à entrer de plain-pied en économie de marché.

2- L'autonomie des Entreprises:

De toutes les réformes et autres mesures de réorganisation qu'a eu à subir l'EPA depuis sa création, les réformes portant autonomie, énoncées dans la loi 88-01 du 12/01/1988 portant orientation des entreprises publiques peuvent être considérées comme étant les plus importantes et ceci pour plusieurs raisons comme nous le verrons plus loin.

Cependant, il nous paraît utile de noter qu'en 1986, déjà, la Charte Nationale annonçait un changement important dans la gestion économique: "Les actions complémentaires de restructuration financière des entreprises, l'adaptation de leur environnement commercial, l'intensification des relations économiques internes, la refonte du système des prix et de la fiscalité...devront être poursuivies et approfondies pour permettre le renforcement de l'action de l'entreprise industrielle dans l'œuvre de développement économique et social. Toutefois l'efficacité du système de gestion dépend également de la mise en oeuvre d'instruments de régulation de l'économie" [6].

La loi 88-01 du 12 Janvier 1988 portant orientation de l'Entreprise annonçait les mesures suivantes:

- L'entreprise publique est désormais désignée comme étant une entreprise publique économique (EPE), celle-ci est, pour la première fois, dotée d'une personne morale de droit privé et obéit aux règles du Code de Commerce, c'est à dire passible de faillite en cas de cessation de paiement.

- Au plan juridique, toujours, l'EPE est considérée comme étant une société, anonyme ou à responsabilité limitée, par actions.

- Les actions de l'EPE sont détenues par l'Etat qui confère le droit de gestion du portefeuille aux fonds de participation créés à cet effet; ceux-ci seront, cependant, dissous en 1995 pour être remplacés par des Holdings qui sont liés aux pouvoirs publiques par un contrat de gestion et se trouvent de ce fait moins dépendants de l'Etat dans la gestion des portefeuilles d'actions qu'ils détiennent. Cependant, ceux-ci à leur tour

seront plus tard (2001) dissous et remplacés par les SGP (Sociétés de gestion des participations).

En ce qui concerne la gestion de l'EPE, elle s'opère à trois niveaux :

- l'Assemblée générale des actionnaires qui a pour tâches principales :

L'approbation des comptes sociaux de l'EPE, la désignation des différents organes etc.

- Le Conseil d'Administration qu'on peut considérer comme étant un organe intermédiaire, entre l'Assemblée Générale et le PDG qu'il désigne, et qui exerce un contrôle permanent sur la gestion de celui-ci.

- Le Président Directeur Général (PDG), élu par le conseil d'administration, il assure la gestion courante et agit en toute liberté (dans les limites des prérogatives qui lui sont conférées) pour le compte de l'entreprise et est civilement responsable envers celle-ci.

- L'EPE devient financièrement autonome, ce qui a comme implication directe le non recours aux subventions de l'Etat en cas de besoin, d'une part, et la jouissance d'une autonomie importante dans la gestion courante (investissements, choix des partenaires économiques, fixation des prix, limitation des effectifs etc. ...), d'autre part. L'entreprise publique, devenue EPE, se voit donc, pour la première fois, dotée de prérogatives à même de lui permettre d'activer, relativement, librement telle n'importe quelle entreprise privée en économie de marché.

En pratique, cependant, le passage à l'autonomie ne devait, dans un premier temps, concerner que quelques entreprises satisfaisant certaines conditions [7] et toutes les entreprises éligibles à l'autonomie devaient bénéficier d'un assainissement financier leur permettant d'entamer leur entrée en économie de marché dans des conditions acceptables. C'est ainsi qu'entre 1991 et 1995 l'Etat a consacré à cette opération plus de 545 Milliards de DA [8], ce qui peut être considéré comme étant un sacrifice important consenti par les pouvoirs publics pendant une période où l'Algérie traversait une crise profonde à tous les niveaux.

Il a été, cependant, établi, que la décision d'initier ou non des réformes concernant les entreprises publiques devrait être étroitement liée aux gains en matière de performance générés par ces réformes comparés avec les coûts induits par celles-ci; les gains devant être utilisés, plus tard, pour récompenser ceux qui ont eu à subir, dans un premier temps, les effets négatifs de ces réformes [9].

Aujourd'hui, 17 ans après la promulgation de la loi portant orientation de l'Entreprise il nous paraît légitime de nous demander quels effets ont eu ces mesures d'autonomie, contenues dans cette loi,

sur l'EPE. Ont elles eu les effets escomptés et répondu aux attentes des pouvoirs publics ? les 550 Milliards DA [10] sacrifiés pour assainir les EPE ont ils eu quelque effet que ce soit sur l'EPE ?ou au contraire la situation de l'EPE s'est empirée du fait que cette réforme est intervenue dans un contexte difficile, car il ne faut pas oublié que cette loi a été suivies par d'autres réformes dictées, celles-là par le FMI et la Banque Mondiale suite à la signature du programme d'ajustement structurel (PAS) en 1994. Ce programme tel qu'il a été imposé à tous les pays endettés ayant demandé un rééchelonnement de leurs dettes comporte les mesures suivantes :

- La libéralisation du régime des changes,
- la libéralisation du commerce extérieur,
- la libéralisation des prix et la promotion de la concurrence,
- la promotion de l'investissement,
- l'encouragement du secteur privé,
- la réforme du système financier,
- la réforme du système fiscal,
- un dispositif de protection sociale,
- privatisation des terres et des activités agricoles

Il s'agit donc pour nous dans cet article d'essayer de répondre à ces questions de manière objective.

3- Etude empirique:

3.1 Présentation succincte de l'EPE BCR:

Dans le but de répondre aux questions précédentes sur la base de données statistiques nous avons choisi comme échantillon L'EPE BCR et ce pour diverses raisons parmi lesquelles on peut citer:

- BCR est l'une des premières entreprises ayant accédé à l'autonomie (autonome depuis le 15 Mars 1990) [11] .
- Elle a été retenue dans le projet pilote, convenu entre le Ministère de l'industrie et la BIRD, concernant l'amélioration des performances de certaines entreprises, en 1987 [12] .
- Elle a toujours ouvert ses portes aux chercheurs universitaires mettant à leur disposition, dans la mesure du possible, toutes les statistiques et autres informations demandées.

L'entreprise BCR, créée par décret 83-08 du 01/01/1983, est issue de la restructuration de la SONACOME, elle est une entreprise autonome (Spa) depuis le 15/03/1990 dotée actuellement et après assainissement d'un capital de 1 200 000 KDA.

. Elle est constituée de 03 filiales

La filiale SANIAK sise à Ain El Kebira spécialisée en robinetterie.

La filiale ORSIM sise à Oued Rhiou spécialisée en boulonnerie.

La filiale ORFEE sise à Bordj-Menaïel spécialisée en produits en Inox.

3.2- Les données:

Notre analyse empirique s'appuie sur des données tirées des bilans annuels, des tableaux de comptes de résultats de l'Entreprise ainsi que d'autres informations recueillis auprès de la Direction des ressources humaines. L'échantillon considéré concerne la période s'étalant de 1985 à 2003. Il nous paraît judicieux de souligner, dès maintenant, que l'utilisation du modèle économétrique dans ce papier, n'a pas comme ultime objectif, pour une fois, la prévision mais l'évolution de quelques agrégats et ratios de gestion en fonction du temps afin de les comparer avant et après l'autonomie .

3.3- Utilisation du modèle économétrique et quelques ratios pour Mesurer l'impact de l'autonomie :

3.3.1 Chow test pour tester la validité ou non du modèle sur toute la période :

Avant de tenter de mesurer l'impact des mesures d'autonomie sur l'EPE BCR, il nous paraît judicieux de déterminer d'abord l'année où il y a eu un changement quelconque dans les performances de cette Entreprise. Pour ce faire, nous avons recours au Chow test [13] , qu'on appliquera au modèle qui relie le résultat de l'entreprise aux consommations, à la masse salariale et aux frais financiers ; cependant et afin d'éliminer tout effet inflationniste et à défaut d'une série chronologique concernant le taux d'inflation, nous avons recours à l'indice des prix à la consommation (CPI) tiré des tables du FMI [14] pour déflater les agrégats sus-cités.

$$RESDEF_t = \beta_0 + \beta_1 CONSDEF_t + \beta_2 FPDEF_t + \beta_3 FFDEF_t + u_t \quad u_t \sim N(0, \sigma^2), \\ E(u_t u_s) = 0 \quad \forall t \neq s. \quad (1)$$

RESDEF=Résultat déflaté,

CONSDEF= Les consommations déflatées,

FPDEF=Frais du personnel déflatés,

FFDEF=Frais financiers déflatés.

A l'aide du logiciel **Econometric Views** nous estimons d'abord les paramètres de ce modèle pour toute la période d'étude (1985-2003) puis nous effectuons le Chow test pour tester sa stabilité et déterminer l'année où le changement a eu lieu nous obtenons le modèle suivant [15] :

$$RESDEF_t = -231366.04 - 0.35 CONSDEF_t + 2.16FPDEF_t - 1.87 FFDEF_t \\ (-1.70) \quad (-2.14) \quad (2.98) \quad (-3.86)$$

$$R^2 = 0.67 \quad N=19$$

$$R^2 \text{ Adj} = 0.60$$

rigueur dans la gestion des ressources humaines après l'accèsion de BCR à l'autonomie. Cependant, il faut noter aussi que les frais financiers (FFDEF) ont, durant la deuxième période, un effet négatif sur le résultat plus accentué que durant la première période. Ceci peut s'expliquer par le fait que durant la période (1985-1991) il y avait une certaine stabilité et du taux d'intérêt et du taux de change du Dinar contre les différentes monnaies étrangères, alors que durant la deuxième période, comme nous le verrons plus loin les frais financiers (intérêts sur emprunts, pertes de change sur les opérations d'importation) ont eu de graves conséquences sur le résultat de l'entreprise.

3.3.2- Evolution de quelques agrégats et ratios de gestion :

Afin de mesurer l'impact qu'ont eu les différentes mesures d'autonomie sur la performance de BCR nous avons, tenant compte des résultats du Chow test, subdivisé la période d'étude en deux sous périodes: la période 1985-1991 qu'on peut considérer comme étant la période anté-autonomie et la période 1992-2003 comme étant la période post-autonomie.

3.3.2.1 Evolution du chiffre d'affaires, du résultat d'exploitation et de la valeur ajoutée :

Libre d'agir telle n'importe quelle Entreprise productive en économie de marché, on s'attend à ce que l'entreprise publique, une fois libérée de toutes injonctions de la tutelle dans sa gestion courante, chercherait à adopter des méthodes de gestion qui lui permettraient de dégager un excédent et stimuler sa croissance. Pour vérifier l'impact de ce changement sur la performance de BCR nous suivons l'évolution des agrégats suivants :

Tableau (1) : Evolution du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et du résultat

	CADEF (10 ³ DA)			VADEF (10 ³ DA)			RESDEF (10 ³ DA)		
	1985-1991	1992-2003	Var	1985-1991	1992-2003	Var	1985-1991	1992-2003	Var
Moyenne	2208975	1964627	-11.06 %	1569516	746719	-52.42 %	-107656	-145020	-34.7%
Tx de croissance moyen (%)	7.1	10.26	+3.16 %	6.2	7.1	+0.9%	483.2	-51.44	-34.64%

Source: Calculs effectués par l'auteur

3.3.2.2 Evolution de la productivité du potentiel humain :

Une fois devenue autonome, on s'attend à ce que l'entreprise publique adopterait une gestion des ressources humaines à même de lui

permettre de rentabiliser son potentiel humain, puisqu'elle n'est plus tenue, comme auparavant de faire du social (pléthore du personnel, financement d'activités à caractères purement social...etc.). Pour vérifier cette hypothèse nous avons recours à étudier l'évolution des ratios suivants :

$$\frac{\text{CADEF}}{\text{Effectifs}} = \frac{\text{Chiffre d'affaires déflaté}}{\text{Effectifs}}$$

Pour mesurer et comparer la contribution de chaque travailleur au chiffre d'affaires réel de l'entreprise.

Le ratio:

$$\frac{\text{VADEF}}{\text{Effectifs}} = \frac{\text{Valeur ajoutée déflatée}}{\text{Effectifs}}$$

Pour mesurer et comparer la contribution de chaque travailleur à la création de la valeur au sein de l'entreprise.

Le ratio :

$$\frac{\text{FP}}{\text{CA}} = \frac{\text{Masse salariale}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Pour mesurer et comparer la part des frais du personnel dans le chiffre d'affaires durant les deux sous-périodes sus mentionnées.

Le ratio :

$$\frac{\text{FP}}{\text{VA}} = \frac{\text{Masse salariale}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Pour mesurer et comparer la part de la valeur ajoutée servant à rémunérer le personnel durant les deux sous-périodes sus mentionnées.

Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau (2) : Evolution de La productivité du potentiel humain

	<u>CADEF</u>			<u>VADEF</u>			<u>FP</u>			<u>FP</u>		
	Effectifs			Effectifs			CA			VA		
	1985-1991	1992-2003	Var	1985-1991	1992-2003	Var	1985-1991	1992-2003	Var	1985-1991	1992-2003	Var
Moyenne	825.57	836.41	1.31%	585.97	308.13	-47.42%	30.00	23.17	-22.75%	0.33	0.76	+43%
Tx de croissance moyen(%)	9.3	14.5	+5.2%	8.6	12.2	+3.6%	-8.2	+8.1	16.3%	-5.8	+22.4	+28.2%

Source: Calculs effectués par l'auteur

3.4 Analyse des résultats:

3.4.1 Evolution du chiffre d'affaires, du résultat brut et de la valeur ajoutée :

Le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et le résultat déflatés ont régressé respectivement de 11.56%, 52.42% et 34.7% ce qui dénote d'une baisse d'activité et d'une augmentation anormale des charges due surtout à l'augmentation des consommations (dont la plus grande partie se trouve importée) à cause de la dévaluation dramatique du DA au début des années 1990, d'une part et du renchérissement de l'acier, le cuivre et autres métaux utilisés par BCR sur le marché international, d'autre part.

3.4.2 Evolution de la productivité du potentiel humain :

Contrairement aux agrégats sus-cités, nous constatons que le rendement des travailleurs s'est amélioré durant la période de l'autonomie. En effet, le ratio chiffre d'affaires/effectifs, tenant compte de l'inflation, a progressé de même que le ratio frais du personnel/chiffre d'affaires a été réduit de plus de 22% entre la première et la deuxième période. Ceci peut s'expliquer par une rigueur dans la gestion des ressources humaines concrétisée, entre autre, par une réduction des effectifs (réduction de plus de 45% des effectifs entre 1985 et 2003) et aussi par une politique de rationalisation d'utilisation du personnel en place. Cependant, il faut noter que les ratios : Valeur ajoutée déflatée/Effectifs et frais du personnel/valeur ajoutée se sont nettement détériorés entre les deux périodes d'étude, à cause notamment de la dégradation de l'agrégat valeur ajoutée comme il a été expliqué plus haut.

4- CONCLUSION :

D'après les résultats obtenus nous pouvons avancer que l'autonomie n'a pas eu les effets escomptés sur l'EPE BCR. Pire encore, sa situation s'est dégradée avec l'avènement des réformes économiques. Cet échec, à notre avis, est dû à plusieurs raisons :

- L'autonomie a été accordée à un moment où le marché national, longtemps hermétique, fût ouvert de manière anarchique à la concurrence des produits importés ce qui fait que BCR. En plus des problèmes qu'elle avait à résoudre avant son passage à l'autonomie, se trouva confrontée à un environnement des plus hostiles caractérisée notamment par une concurrence déloyale concrétisée, entre autre par des factures dites de complaisance dans lesquelles les prix des produits importés sont minorés par les fournisseurs étrangers, à la demande des importateurs nationaux, juste pour payer moins de taxes et redevances

douanières. Et aussi par le phénomène de la contre façon, puisque des produits imités de BCR, surtout en robinetterie, portant même le label BCR, sont importés et mis sur le marché national, en toute impunité, à des prix dérisoires puisque de qualité médiocre.

- La deuxième raison est liée au fait qu'à l'instar des autres entreprises publiques, l'EPE BCR continuait, même après l'avènement de l'autonomie, à cibler le marché des entreprises publiques (SNVI, PMA, PMH, ENMTP, KAHRIFF, BATIMETAL, SNTF ...) pour la simple raison que leurs commandes étaient importantes en quantité et programmables d'où des délais de livraison relativement longs. Cependant, celles-ci n'ayant pas été épargnées par la crise qui a secoué l'économie nationale, accusaient au fil des ans une baisse d'activité sensible qui se traduisait par une contraction de leurs cahiers de charge et par conséquent par une baisse de la demande des produits de BCR que celle-ci ne put compenser par l'exportation, malgré une dévaluation importante de la monnaie nationale.

Malgré tout cela et sentant le danger de faillite la guettant, BCR a quand même procédé à la mise en œuvre de quelques actions à même de lui permettre d'améliorer sa productivité et de préserver son image de marques ; parmi ces actions on peut citer :

-La mise en place d'un programme pilote ayant comme objectif principal : l'amélioration de l'efficacité industrielle de l'entreprise (AEFI) d'une durée de 05 années (1992-1996), d'un montant global de près de 28 millions de Dollars se traduisant sur le terrain par :

La remise à niveau des équipements industriels, l'acquisition de nouvelles machines pour la production de nouvelles gammes et aussi pour l'augmentation de la capacité de production de certains produits.

- Lancement d'un plan de restructuration interne (PRI) en 1996.

- Lancement d'un plan d'amélioration de performance (PAP) en 2001.

- Aussi, dans le but de promouvoir les exportations et investir les marchés internationaux il a été décidé le lancement du projet "CERTIFICATION ISO 9000" puis "CERTIFICATION ISO 9001" afin que les produits BCR soient d'une qualité reconnue au niveau international.

Quinze ans après l'application de l'autonomie nous pouvons conclure que les sommes faramineuses englouties par l'assainissement financier des entreprises publiques en périodes de crise, dans le but d'assurer la relance économique et renouer avec la croissance le plutôt possible, n'ont pas eu l'impact escompté sur les performances de l'entreprise publique. Les avantages consentis par les mesures

d'autonomie ajoutées à certaines mesures inhérentes au programme d'ajustement structurel initiées en 1994 (baisse des taux d'intérêt, accès sans limites aux devises, gel des salaires, compression des effectifs, libéralisation des prix de vente) n'ont pu être exploitées à bon escient et leurs effets ont été contre-balancés par un environnement économique des plus hostiles. Le seul impact positif réside dans le fait que certains gestionnaires des EPE sentant le danger de liquidation les guetter, commencèrent ces dernières années à innover en adoptant des méthodes de gestion qui leur permettraient de faire face aux aléas de l'économie de marché, comme c'est le cas chez l'EPE BCR qui a vu ses ventes d'éviers en Inox multipliées par deux, durant le premier semestre 1998, grâce à des actions de contre-offensive au niveau marketing.

Il est donc indéniable que même si les réformes économiques n'ont pas eu les mêmes répercussions sur les performances de l'EPA que celles qu'elles ont eu au niveau macro-économique, elles ont eu quand même le mérite d'inciter les gestionnaires à faire preuve de plus d'innovation pour essayer de s'adapter au nouveau contexte économique. Reste maintenant à savoir ce que les nouvelles mesures concernant le processus de privatisation (Août 2004) pourraient avoir comme effet sur l'EPA.

REFERENCES

- [1]- Pour plus de détails voir: A. Bouyacoub, La gestion de l'Entreprise Publique en Algérie, Vol., OPU., Alger, 1987.
- [2]- Brahimi, A., L'Economie Algérienne, OPU Alger, 1991, p.39. [[
- [3]- Belaïboud, M., Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, OPU, Alger, p. 267.
- [4]- ibid., p. 410.
- [5]- Bounoua, C., La crise financière de l'Entreprise Publique Algérienne, Colloque, L'Entreprise économique Algérienne: quelles perspectives?, 6-8 Février 1994, ISE Université de Batna.
- [6]- In Charte Nationale, JORA N°7 du 16/02/1986.
- [7]- ibid., p. 6.
- [8]- Amrani, R., Redressement économique et restructuration industrielle, Principes et axes directeurs, in: l'Economie N°25, Juin 1995.
- [9]- Campos J. E., & Esfahani, H.S., Why and when do Governments initiate Public Enterprise reform? in: The World Bank Economic Review N°3, Vol. 10, September 1996.
- [10]- Mouhoubi, S., L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques, OPU Alger, 1998, p. 45.
- [11]- PDG BCR., Interview publiée dans BCR info N°0, Sép-Déc., 1995.
- [12]- ibid., p. 6.
- [13]- Le Chow test est un test utilisé en économétrie pour tester la stabilité de la structure d'un modèle sur une période donnée.
- [14]- - International Financial Statistics Yearbok 2004.
- [15]- les valeurs (!!!!!) représentent le t statistique.

Bibliographie

- 1- Amrani, R., Redressement économique et restructuration industrielle, Principes et axes directeurs, in: l'Economie N°25, Juin 1995.
- 2- BCR info N°0, Sép-Déc., 1995.
- 3- Belaïboud, M., Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, OPU, Alger,
- 4- Bounoua, C., La crise financière de l'Entreprise Publique Algérienne, Colloque, l'Entreprise économique Algérienne: quelles perspectives?, 6-8 Février 1994, ISE Université de Batna.
- 5- Bouyacoub, A. La gestion de l'Entreprise Publique en Algérie, Vol. 1., OPU., Alger, 1987
- 6- Brahimi, A., L'Economie Algérienne, OPU Alger, 1991.
- 7-Campos J. E., & Esfahani, H.S., Why and when do Governments initiate Public Enterprise reform? in: The World Bank Economic Review N°3, Vol. 10, September 1996.
- 8-Charte Nationale, JORA N°7 du 16/02/1986.
- 9- Chow, G.C., Econometrics, Mc Graw Hill, International student editions, Tokyo, 1983.
- 10- International Financial Statistics Yearbok 2004.

11- Mouhoubi, S., L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques, OPU Alger, 1998.

Annexe1 : Quelques agrégats tirés des TCR

U/10³ DA

Année	CA	Cons	VA	FP	FF	R exp
1985	326863	111945	250332	127858	184591	-96254
1986	399976	100795	279074	143974	137607	-108627
1987	535912	106020	401898	148919	159717	-25584
1988	563954	140531	418121	152361	115511	16601
1989	541175	148840	367180	154310	104719	-24637
1990	656331	179730	426167	191341	101947	-5043
1991	974219	342207	676410	217533	167173	172068
1992	9112156	551411	748575	280495	130497	228645
1993	8158740	601027	881754	290102	132252	210768
1994	8170353	518939	967653	330537	155558	237365
1995	8120676	995547	682755	383173	316822	-137848
1996	4131208	954151	674960	449991	437201	-760510
1997	0151560	749356	679092	542018	546544	-618551
1998	6158740	917268	165229	427955	429242	-921500
1999	6400378	953128	568207	465865	416732	-523692
2000	3184931	8113847	694076	500127	363817	-399879
2001	5419529	9117959	923657	537897	372491	-230856
2002	2330616	5141033	6105477	562545	150574	83575
2003	6315327	9132512	720410	541156	189996	-284626

Source : documents comptables de l'Entreprise.

Annexe2 : Tableau des effectifs de l'Entreprise

Année	effectifs
1985	2840
1986	2860
1987	2714
1988	2656
1989	2591
1990	2636
1991	2536
1992	2493
1993	2502
1994	2457
1995	2448
1996	2323
1997	1671
1998	1679
1999	1607
2000	1541
2001	1620
2002	1558
2003	1571

Source: Direction des ressources humaines de l'Entreprise.