

HOCINE KHELFAOUI (\*)

## **Nouveaux modes d'acquisition de savoirs : l'entreprise algérienne face au défis de la science**

### **INTRODUCTION.**

Les processus innovants demeurent, depuis Schumpeter, parmi les problèmes les moins bien maîtrisés par les sciences sociales. De nombreux sociologues et économistes ont tenté de décrypter leurs méandres et d'identifier les multiples segments et dimensions qui les constituent. «Il n'est pas exagéré de dire, pouvait noter à juste titre D. Sahal, que le problème du changement technologique est devenu le plus vexant de tous les problèmes auxquels sont confrontés les sciences sociales» **(1)**.

Dans les pays développés, le souci essentiel de l'entreprise est passé de la maîtrise de la stabilité, qui était l'objectif principal du management durant l'époque de la «grande productivité», à la maîtrise du changement, dès lors que les temps sont à l'innovation et à la qualité. Cette transition se révèle encore plus complexe dans les pays en développement, qui sont en phase d'initiation au management des entreprises, et qui n'ont pas vraiment connu une période de « production de masse ». Si l'irruption de l'innovation dans les pays développés impose un «arbitrage entre une logique de standardisation », propre aux exigences de la production de masse, «et une logique de différenciation» **(2)**, introduite par l'innovation, quelle pourrait être la situation dans un pays comme l'Algérie, où l'entreprise, tablant sur une maîtrise locale de son management, n'a que partiellement maîtrisé le stade de la production en série, et par conséquent, la logique de standardisation ?.

Dans ces pays, les entreprises n'ont pas encore établi et consolidé un équivalent adapté du paradigme taylorien qu'elles doivent affronter celui du management participatif et relationnel. Celui-ci est progressivement apparu en Algérie à partir des années 1980, plus exactement depuis les tentatives de renouvellement managérial qui eurent lieu au Complexe sidérurgique d'El-Hadjar (cercles de qualité, TQC...) , et leur vulgarisation dans le secteur de l'industrie lourde par l'entreprise ENORI, une filiale que l'ex SNS semble avoir créée à cet effet.

Le but de ce papier est de s'interroger sur les capacités de transformations dont fait preuve l'entreprise, tant au plan technique que relationnel. Pour tenter de répondre à cette question, notre choix s'est porté sur deux aspects bien déterminés de ce changement.

Le premier, d'ordre général, porte sur le phénomène de jonction de la science d'avec l'industrie. Dans une première partie, il sera donc procédé à une présentation des changements concomitants advenus dans le domaine de la compétitivité, notamment ceux qui ont accompagné le phénomène de jonction de la science d'avec l'industrie, et la manière dont elle les a reçus.

Le deuxième aspect est plus spécifiquement celui qui porte sur la maîtrise de l'information scientifique et technique. Il sera procédé à l'analyse du comportement de cette même entreprise face à ce nouveau mode d'acquisition des savoirs innovants qu'est la «veille technologique».

Tout en soulignant leurs interactions, on tentera à chaque fois de distinguer entre le niveau proprement technico-professionnel, c'est-à-dire inhérent aux nouvelles technologies et au degré de leur maîtrise, et le niveau socio-organisationnel.

## **1. L'ENTREPRISE FACE AU DEFI DE LA SCIENCE.**

Les transformations socio-organisationnelles que connaît l'entreprise coïncident avec l'apparition d'un des phénomènes majeurs de ces dernières décennies, celui d'une quasi fusion de la science et de l'industrie. Cette fusion s'est faite autour de l'objectif d'une technologie sans cesse renouvelée, qui requiert une association étroite entre la sphère de la production scientifique et celle de la production industrielle.

Du coup, l'entreprise n'est plus un lieu «principalement» consacré à la fabrication, mais aussi, et «essentiellement», un lieu d'innovation. Elle ne se réduit plus seulement à ce «monde de la production», qu'elle a été depuis les débuts de l'industrialisation, puisqu'elle est aussi, et de plus en plus, un monde de création et de savoir. De ce fait, son analyse cesse de se faire en fonction des seules données de la production, et des rapports de travail et de qualification qu'elle engendre, pour intégrer de nouveaux éléments liés à sa fonction de création, d'innovation, et d'articulation avec les autres lieux de savoirs qu'elle oeuvre à mobiliser dans le sens de ses objectifs. Les facteurs techniques et sociaux de performance, qu'ils soient endogènes ou exogènes ne sont plus les mêmes.

Ce phénomène est qualifié ici de majeur parce qu'il constitue plus qu'une simple évolution dans la relation entre la sphère de la production matérielle et celle de la production intellectuelle, telle que cette relation a existé et telle qu'elle est analysée depuis A. Smith et D. Ricardo. Il représente un passage qualitatif, dont les conséquences sociales, organisationnelles et culturelles ne peuvent être comparées, de par leurs ampleurs et leurs profondeurs, qu'à celles qui ont marqué le passage du mode artisanal au mode industriel de production. Il s'agit d'une véritable rupture tant dans la nature des outils de production que dans les relations sociales de travail.

Les outils de production passent de l'état d'*équipements* industriels lourds à celui de *technologies* plus sophistiquées, plus légères, plus flexibles, et à durée de vie plus réduite en raison du rythme élevé de l'innovation.

Les relations de travail sont fondamentalement modifiées par de nouvelles formes d'organisation, visant la maîtrise non pas de la stabilité mais du changement. Le souci de «mobiliser toutes les intelligences de l'entreprise» a des incidences majeures sur les fonctions hiérarchiques, fonctions dont la symbolique comporte des implications non seulement pour l'entreprise, mais pour la société entière... Les notions de compétence et de qualification sont passées d'une conception «substantialiste» à une conception «relationniste»<sup>(3)</sup>. Les formes classiques de division sociale et technique du travail s'en trouvent radicalement modifiées, et les valeurs de travail fortement affectées. Dans l'entreprise algérienne, les nouvelles formes de «compétence» technique et sociale n'ont pas seulement à montrer leur supériorité par rapport aux formes anciennes de «qualification». Elles ont également à s'imposer aux rapports sociaux locaux, fortement imprégnés de considérations familiales, régionales... bref, de toutes sortes de liens sociaux, issus de pouvoirs exogènes dans leur essence, qui empêchent la logique de l'entreprise de s'exprimer.

Il est ainsi possible d'affirmer l'existence d'une relation directe entre, d'une part, le mouvement de renouvellement managérial, avec ses incidences relationnelles et organisationnelles, et, d'autre part, le processus de fusion de la science d'avec l'industrie et ses effets sur la compétitivité des entreprises. Comme on peut également observer une relation quasi directe entre la réforme de l'entreprise, dans le sens d'une plus grande participation de ses partenaires sociaux, et les efforts de démocratisation au sein de la société. Les idées qui inspirent le «management participatif», né dans le sillage de ce mouvement, et qui fait de la réhabilitation des «ressources humaines» la condition première de la compétitivité de l'entreprise, tend à susciter des comparaisons entre cette dernière et son environnement. Dans nombre de pays «en développement», les transformations sociales au sein de l'entreprise sont confrontées à des forces exogènes qui y voient un contre modèle par rapport à celui qui fonde leur pouvoir.

En quelque sorte, les rapports sociaux au sein de l'entreprise ne sont plus en harmonie, entrent parfois même en conflit, avec ceux qui sont à la base du système social que la bureaucratie politique tente de faire prévaloir. Les exigences d'innovation entrent en conflit avec les exigences de l'ordre et de la stabilité qui entourent les intérêts établis en dehors du champ de la compétitivité. Ceci est d'autant plus important dans le cas des entreprises algériennes qu'elles entrent dans la catégorie du « monopole industriel » tel que décrit par Michel Crozier dans son ouvrage fondateur, *Le phénomène bureaucratique*.<sup>(4)</sup> Car, si leur appartenance à l'Etat les mettait (jusqu'à une période récente) relativement à l'abri des contraintes du marché, elle les soumet par contre au poids excessif du choix des hommes et des interférences extérieures.

C'est dans le sillage de ce mouvement universel que l'entreprise algérienne tente, avec toutes les pesanteurs de son environnement, de s'amarrer à un renouveau managérial qu'elle a assez tôt perçu. Les tentatives d'introduction de ces techniques managériales par les entreprises algériennes sont pratiquement contemporaines de leur adoption par leurs homologues européennes. Leur échec relatif (rapporté à leur succès dans les pays développés) s'explique par la résistance des bureaucraties de tutelle certes, mais aussi d'une partie de l'encadrement, qui y voyaient une menace aux critères de sélection qui ont présidé à leur propre ascension.

La science, qui était jusque là surtout le fait d'institutions *ad hoc* ou d'individualités marquantes a de plus en plus tendance à devenir, en s'élargissant à l'entreprise et à la société, une création sociale, un mouvement de société. D'abord, le «scientifique» n'est plus désormais qu'une catégorie socio-professionnelle comme une autre. Ensuite, son «emploi» n'est plus le monopole de l'université, l'entreprise recourant de plus en plus aux services des scientifiques ou à leur recrutement. Même son statut «d'universitaire» ne lui permet plus d'échapper à l'emprise de l'entreprise. Celle-ci semble s'être emparée de la science d'autant plus aisément que les scientifiques, renonçant à une autonomie socio-professionnelle longtemps ardemment défendue, se tournent de plus en plus vers elle, devenue d'ailleurs leur principale source de financement. L'industrie est devenue science autant que la science est devenue industrie.

De cette association est née une nouvelle catégorie socio-professionnelle, celle du «chercheur». Cette catégorie est issue de la fusion de l'ingénieur d'industrie - passé du statut d'ingénieur de fabrication à celui d'ingénieur de conception ou d'innovation - et du scientifique, passé du statut d'universitaire à celui, plus concret, de «chercheur» associé à l'entreprise, cette association étant nécessaire à la valorisation, devenue pratiquement synonyme de mise en oeuvre industrielle, des résultats de ses travaux.

Dès lors, cette catégorie socio-professionnelle productrice de savoir a transcendé son appartenance organique ou institutionnelle. Les ingénieurs d'industrie, et les scientifiques universitaires, qui étaient jusque là fortement déterminés par leur appartenance organique (à une entreprise, une université ou un laboratoire...), ont de plus en plus tendance à se reconnaître non pas à travers cette filiation, mais à travers une appartenance communautaire.

En revendiquant son appartenance à la «communauté scientifique» **(5)**, en tant que groupe socio-professionnel supra sectoriel, le chercheur d'université ou d'entreprise, exprime la transcendance de sa filiation communautaire par rapport à sa filiation organique. **(6)** Cette identification des chercheurs à leur communauté plutôt qu'à l'organisme employeur implique pour ces derniers une grande capacité d'ouverture et de maîtrise de l'environnement social, et signifie en même temps la fin des institutions forteresses.

Dans le passé, le succès de toute politique de coopération avec l'environnement, qu'elle soit initiée par l'entreprise ou par l'université, passe par un mode d'articulation qui tienne compte du respect de l'identité socio-professionnelle des partenaires, représentés alors par l'ingénieur d'industrie et l'enseignant - chercheur d'université, puisque leur identité catégorielle est largement façonnée par leur appartenance organique. Avec la nouvelle configuration socio-professionnelle et culturelle, «l'identité» et la «culture» des deux partenaires risquent d'être en prise avec celles de la «communauté scientifique». C'est tout le rapport entre la sphère de la production matérielle et la sphère de la production intellectuelle qui s'en trouve affecté.

Ainsi, la coopération entre chercheurs universitaires et ingénieurs d'industrie était dans un passé récent, et dans une certaine mesure jusqu'à ce jour encore, tributaire du consensus que ceux-ci réussissaient à établir entre la quête de sens et de signification qui guide l'action de l'université, et la quête de profit poursuivie par l'entreprise. Cette articulation, qui correspondait à l'ancien paradigme, a cédé devant une nouvelle articulation, où la frontière entre quête de profit et quête de sens est de plus en plus ténue. Cette frontière tend à s'estomper parce que la quête de sens s'est tout simplement presque totalement soumise à la quête de profit, étant devenue impossible sans la contribution matérielle de l'entreprise.

Dans ce nouveau rapport, l'entreprise domine l'université et la science. Seuls les savoirs qui l'agrément trouvent son soutien. Mais, d'un autre côté, cette situation n'est devenue possible que grâce à l'émergence de l'entreprise en tant que demandeur, producteur et principal utilisateur de savoirs. En fait, tout se passe comme si l'entreprise se prolonge au sein même de l'université, et que cette dernière --- qu'elle y trouve son compte ou qu'elle n'ait pas d'autres choix accepte cette irruption intempestive de la «logique du profit» dans son fonctionnement, et en fait un élément essentiel de son activité.

Les deux anciennes exigences de «non substituabilité» et de «reconnaissance mutuelle»<sup>(7)</sup> qui étaient nécessaires à une articulation féconde de l'université et de l'entreprise ne sont plus indispensables puisque les acteurs de base de cette articulation, les ingénieurs d'industrie et les chercheurs d'université, se sont rapprochés professionnellement au point où ils constituent deux fractions d'une même communauté, celle des chercheurs. Cette communauté se reconnaît au delà de l'appartenance organique ou institutionnelle de ses membres.

Il reste toutefois à concilier les intérêts et les valeurs. A ce niveau, la différence entre l'entreprise et l'université s'exprime essentiellement à travers les indicateurs d'excellence: pour l'entreprise, l'indicateur exclusif de performance réside dans le nombre de solutions apportées aux problèmes de la compétitivité; pour l'université, l'indicateur de performance s'évalue toujours et pour l'essentiel par le nombre d'articles publiés dans des revues de renom. Cette différence, qui est à la fois de l'ordre des valeurs et de l'intérêt, continuera à faire l'objet de négociation au cas par cas entre les deux partenaires, et ne pourra être

résorbée à la racine que lorsque la finalité économique et sociale poursuivie par l'université et l'entreprise se confondront totalement, situation dont l'avènement est hautement improbable.

L'ingénieur d'industrie, libéré des contraintes routinières de la fabrication, est désormais le chercheur attitré de l'entreprise. Il ne se pose plus en simple « applicateur » des résultats de la recherche universitaire, mais en « homologue ». L'universitaire, de son côté, est contraint de rechercher sans cesse l'appui de l'entreprise; celle-ci tend à devenir à la fois son laboratoire d'expérimentation (il travaille de plus en plus sur les bases de données fournies par l'entreprise ou recueillies auprès d'elle) et son soutien financier grâce à la passation de conventions de recherche ou aux différentes aides intéressées qu'elle lui offre. C'est notamment par ce mouvement de convergence réciproque que les chercheurs d'université et d'entreprise se sont érigés en communauté, transcendant ainsi leur appartenance organique.

Les rapports sociaux au sein de l'entreprise, et donc au sein de la société puisque celle-ci en est la principale cellule de base, en sont bouleversés. Ce bouleversement s'est d'abord manifesté par un recentrage de l'entreprise sur les « ressources humaines », qui reprennent leur place de principal facteur de compétitivité, après plus d'un siècle de relégation au profit de la machine. La nouvelle logique veut que la compétitivité de l'entreprise repose désormais sur ses capacités d'innovation plus que sur ses capacités de reproduction. L'âge de la grande productivité, au sens de reproduction massive d'un produit standard, est dépassé, et avec lui, le temps de la primauté de la machine sur l'homme, de la primauté du « poste de travail » sur son « titulaire ».

L'entreprise est de plus en plus contrainte de maîtriser des savoirs relativement complexes, et donc d'être concernée par les mêmes styles de sciences que l'université. Le rapprochement entre « savoirs universitaires » et « savoirs d'entreprise » est de plus en plus évident et, à travers lui, s'estompe la dichotomie entre « science fondamentale » et « science appliquée ». Il s'exprime notamment aussi à travers le fait que l'entreprise se doit d'affronter de nouvelles formes d'innovations, liées à l'apparition de « technologies génériques ».

Les technologies de l'information en constituent précisément l'exemple par excellence. Ces technologies ont introduit le phénomène de l'innovation à effet d'enchaînement, appelée par les chercheurs japonais qui l'ont identifiée « innovation systémique ». Etant en lui même un « système », ce type d'innovation ne « prend », ne se réalise, que sur les décombres du « système » qui l'a précédé. Il est de ce fait à grands effets destructeurs d'anciennes technologies. « L'apparition d'une technologie générique, telle que celle de l'information, remet en question tous les produits et services déjà existants, et fait naître des groupes d'innovations qui s'organisent en systèmes à structure arborescente: une innovation déclenche souvent des innovations dans des domaines apparentés, donnant naissance à de nouvelles

combinaisons de produits matériels, de concepts créatifs et de services»(8).

## 2. L'ENTREPRISE FACE A LA MONDIALISATION DE L'INFORMATION.

L'avènement de l'économie mondiale, concomitamment au phénomène de la jonction de la science d'avec l'industrie, a mis l'entreprise devant un nouvel impératif: celui de la maîtrise de l'information scientifique et technique. L'information est devenue partie intégrante de la matière que celle-ci tente de transformer et de convertir en produit compétitif. La survie de l'entreprise dépend de plus en plus de sa capacité d'observer et d'analyser son environnement, avec comme objectif l'exploitation systématique de l'information scientifique et industrielle. D'où l'importance que revêt la fonction de surveillance de l'information scientifique et technique, ou de «veille technologique», pour l'entreprise.

Dans ce propos, la veille technologique est circonscrite à sa seule fonction d'exploitation du gigantesque «stock de connaissances et de technologie» disponible sur le marché mondial du savoir. Pour une large part tombé dans le domaine public, ce patrimoine de l'humanité est disponible pour toute entreprise ayant la capacité de le mobiliser. Il se distingue des connaissances qu'elle produit dans ses propres laboratoires, ou que les universités et autres lieux de la recherche produisent pour elle. L'importance de ce stock est telle que certaines entreprises auraient réduit considérablement les investissements en recherche, réorientant leurs efforts vers l'exploitation de ce potentiel.

En effet, le nouveau contexte de compétitivité ne se fonde plus sur la possession d'importants capitaux à investir ou sur la disponibilité de grandes capacités de reproduction industrielle, comme ce fut le cas durant ce qu'on peut désormais appeler l'âge industriel de l'entreprise. La compétitivité durant l'âge technologique, c'est-à-dire celui de la science associée à la technique, se fonde désormais sur la capacité à produire ou à capter le savoir et à le mettre en oeuvre industriellement.

Le Complexe de Véhicules Industriels (CVI), une des plus grandes entreprises du pays, est, dit-on, en train de mourir parce qu'il n'a pas su identifier et introduire à temps de nouveaux produits technologiques, telle que la mécatronique (l'association de la mécanique et de l'électronique) ou la substitution progressive des matériaux composites aux matériaux classiques, tels que le fer, l'acier... Ces obsolescences et ces déclassements auraient pu être évités s'il y avait une veille vigilante quant à l'évolution que connaissent les différents produits de l'entreprise. Dès 1993, la revue MDA révèle que 20% des pièces nécessaires à la fabrication des véhicules de l'entreprise «sont en rupture technologique», n'étant plus produites par des fournisseurs qui ont, dans certain cas, carrément disparu(9), probablement victimes eux-mêmes de ces mutations.

En ce sens, la veille technologique peut aider l'entreprise algérienne, et de manière générale celle des pays en développement, à assumer le

triple défi de la mondialisation de la compétitivité (avec la disparition progressive des marchés nationaux), du retrait de l'Etat de la sphère économique (avec le passage brutal d'un marché hyper protégé à un marché ultra libéral), et de la jonction de la science d'avec l'industrie. Il n'est donc pas sans intérêt de savoir où en est l'entreprise algérienne par rapport à cette nouvelle fonction qu'est la veille technologique, appliquée à la mobilisation du stock de connaissances et de technologie disponible sur le marché mondial. Pour répondre à cette question, nous avons essayé d'opérer sur un double plan: celui de l'analyse du discours tenu par les managers et cadres d'entreprise par rapport à cette fonction, et celui de l'observation des politiques réellement mises en oeuvre sur le terrain.

Si l'on juge uniquement par rapport au discours des managers et des cadres supérieurs des entreprises, on peut affirmer que ceux-ci sont déjà très sensibilisés aux enjeux induits par la maîtrise de la veille technologique et aux nouveaux modes d'acquisition des savoirs de manière générale. Les concepts de veille technologique, de réseaux, de systèmes d'information, de communication, de bases de données... font partie de leur discours ordinaire.

Le constat peut être aisément fait par l'observateur. Il apparaît clairement lors des entretiens que nous avons réalisés avec nombres de cadres et de dirigeants d'entreprises, ou à l'occasion des nombreuses rencontres organisées ces dernières années autour des thèmes de l'innovation et de la relation entre l'entreprise et l'université<sup>(10)</sup>, ou encore lors des interventions épisodiques des managers d'entreprises dans la presse. Il n'est pas rare que ce discours établisse une relation directe entre les nouveaux modes d'acquisition des savoirs et la performance et la survie de l'entreprise.

Est-ce à dire que cette sensibilisation est un prélude à la mise en oeuvre de cette fonction? Rien n'est moins sûr, car nos observations relatives aux expériences vécues par d'autres modes de savoir et de travail ont montré qu'il y a loin du discours aux faits, de la «connaissance» à son «application industrielle». Ici les discours servent souvent à neutraliser les innovations, à les rendre inoffensives, en les enveloppant d'une rhétorique qui ne lasse pas de se répéter. Cette rhétorique relève tantôt du discours stratégique, c'est-à-dire du leurre, tantôt de volontés individuelles isolées, incapables à elles seules de produire le changement qu'elles appellent de leurs vœux, celui-ci dépendant d'une capacité collective. L'on pratique alors des *vœux pieux* au vrai sens de cette expression.

A titre d'exemple, l'entreprise algérienne a été la première à introduire la technique des «cercles de qualité» comme nouveau mode de travail et de savoir. Les «cercles de qualité» ont par la suite été appliqués un peu partout dans le monde avec plus ou moins de succès, sauf en Algérie. Malgré quelques expériences fort riches menées au sein de l'entreprise sidérurgique d'El-Hadjar (Annaba), au Complexe de Véhicules Industriels de Rouiba (banlieue d'Alger) et de quelques autres entreprises, malgré des études socio-professionnelles et des séminaires nationaux de présentation des bilans, malgré aussi, les

efforts de vulgarisation menés par une entreprise de management, l'ENORI, cette expérience sombra après quelques années de ferveurs dans l'oubli, étouffée par la bureaucratie et les résistances au changement qui se manifestent dans les pratiques réelles.

Vint ensuite la période de généralisation de l'ordinateur, et l'entreprise algérienne a été aussi parmi les premières à se doter de systèmes informatiques. Cet outil a néanmoins été réduit à sa fonction primaire de machine de traitement de texte, ne servant qu'à rédiger des notes de services et des discours. On peut citer également le cas management participatif, sur lequel on a fondé beaucoup d'espoir pour le renouvellement des méthodes de gestion et pour l'amélioration de la productivité du travail et l'innovation. Malgré quelques expériences, beaucoup de colloques, de séminaires et de journées d'études, le management participatif n'a guère pu s'imposer dans l'entreprise algérienne. Ce sont là quelques exemples qui nous incitent à ne pas nous arrêter au niveau des discours, et à pousser plus loin nos investigations, en essayant de voir comment la fonction veille technologique est mise en oeuvre sur le terrain.

En Algérie, s'il est une entreprise pionnière dans la recherche de nouveaux modes de travail et d'acquisition de savoirs, il est de forte chance pour que cela soit l'EN Sider. Dès 1983, elle entreprit de mettre en place les conditions nécessaires au développement des «cercles de qualité». Le lancement de cette opération a été précédée d'une importante enquête socio-professionnelle, confiée à un sociologue qui consacra précisément sa thèse de Doctorat d'Etat à l'étude des relations de travail au sein du Complexe sidérurgique d'El-Hadjar **(11)**. Cette entreprise est d'ailleurs la première à avoir fait appel à la sociologie industrielle pour tenter de comprendre les problèmes de l'industrialisation dans le contexte socio-culturel algérien **(12)**. Les études qui y ont été réalisées ou qu'elle a commandé comptent parmi les premières contributions de la sociologie algérienne à la compréhension des problèmes de développement de l'entreprise **(13)**. Cette même entreprise fit également appel au plus célèbre des dessinateurs du pays, Slim, qui produisit à cette occasion plusieurs plaquettes de bandes dessinées, destinées à la sensibilisation des travailleurs aux bienfaits du travail en petits groupes. La Direction rédigea une «charte» des cercles de qualité et en assura une large diffusion auprès des travailleurs de l'entreprise. Bien qu'elles furent menées tambour battant durant plusieurs années, ces actions ne dépassèrent pas le stade expérimental. Malgré les «trouvailles» et les petites innovations, parfois géniales, des travailleurs et cadres impliqués dans les «cercles de qualité», ces efforts sont restés sans lendemain, probablement en raison du «climat marqué par une résistance aux changements, des hésitations, des reculs même et des tâtonnements» **(14)**.

Dans le sillage de ces initiatives, l'expérience la plus intéressante est sans doute celle qui a été organisée par un consortium d'entreprises publiques et privées du nord-est algérien. En 1994, 20 entreprises dont 5 grandes entreprises publiques (Sider, Asmidal, Coprosid, ENIP et

ISGA) ont créé un organisme collectif de veille technologique, appelé l'Observatoire Régional Economique de l'Est (OREE). Cet organe devait constituer à la fois un outil de maîtrise de l'environnement économique national et international, et un instrument d'intensification des échanges et des occasions de partenariat entre ces entreprises. Structure légère, l'OREE devait assurer deux fonctions: la collecte de l'information aussi bien scientifique et technique que commerciale(15), et l'analyse des données ainsi recueillies(16). Après quelques années d'activité, l'OREE, qui était rattaché à l'ISGA, se disloqua de lui même, probablement en raison de la force d'inertie inhérente au système d'entreprise et de son environnement(17).

La deuxième expérience est celle de l'Entreprise Nationale des Systèmes Informatique (ENSI). L'évolution rapide que connaît son produit a obligé cette entreprise à se préoccuper assez tôt de surveillance technologique. Cette préoccupation s'est traduite par la mise en place d'une cellule de veille technologique, dont les missions ont été énumérées comme suit :

- « - Observer l'évolution de la technologie de l'information
- « - Distinguer les systèmes obsolètes des systèmes fiables
- « - Aider à la bonne visibilité des perspectives de l'entreprise en matière de développement technologique à moyen et long terme
- « - S'imprégner des mouvances générales de la branche
- « -Reconnaître les technologies prioritaires parmi les techniques émergentes »(18).

L'ENSI a engagé dans le cadre de sa cellule de veille technologique une première action sur «l'évaluation générale de l'état de la technologie et l'identification des tendances majeures du secteur, à l'échelle mondiale»(19)

On peut citer de nombreux autres cas d'entreprises ayant tenté de mobiliser la veille technologique, telles que la Sonatrach avec son CRD(20) et sa Direction Data Control, ou l'Entreprise Nationale des Industries Electroniques (ENIE), qui a reçu l'accréditation ISO 9002, etc... Tous ces exemples montrent que les dirigeants et cadres d'entreprises sont bien conscients de l'apport que représentent les nouveaux modes d'acquisition de savoir, et que beaucoup ont tenté de les mettre en oeuvre.

Ce qui, par contre suscite l'interrogation, c'est l'aboutissement de ces actions. Malgré la volonté et la persévérance de leurs initiateurs, ces actions ont été souvent neutralisées par la persistance de pesanteurs liées aux anciens modes d'organisation et de gestion, et aux conceptions du travail qui en sont le corollaire. En effet, dès lors que l'on cherche à vérifier l'efficacité de ces actions, l'on est confronté à des données qui font douter de leur efficacité. Ainsi, les témoignages recueillis auprès de l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INAPI) montrent que les entreprises sont loin d'exploiter le potentiel national de connaissances et de technologies représenté par le stock de brevets disponible auprès de cet organisme.

Selon un document établi par ce dernier, l'utilisation de la documentation de brevet, ne serait-ce qu'à titre d'information, reste très faible, sinon nulle. Très peu d'entreprises ont mis en place un système de surveillance de nouveaux brevets, ou disposent d'un dispositif de recherche sur l'état de la technologie, permettant l'identification de brevets relevant d'une technique précise et couvrant une période déterminée. Que dire alors de l'exploitation du stock de connaissances et de technologies disponible sur le marché mondial?. Ajoutons à cela que nombre d'innovateurs algériens sont très souvent contraints de s'expatrier pour trouver des applicateurs à leurs découvertes. De tels cas sont régulièrement décrits, parfois avec forces détails, par la presse.

En fait, l'introduction des nouveaux modes d'acquisition des savoirs se heurte à son inadéquation avec les démarches managériales. Elle est révélatrice de cette caractéristique, partagée par la plupart des gestionnaires algériens, d'être beaucoup plus des techniciens, voire même parfois des scientifiques, que des animateurs. Il existe plusieurs raisons à cela. L'Algérie a peu formé, jusqu'à ces dernières années, dans le domaine de la «gestion» des entreprises. La proportion des managers de formation, par rapport à ceux qui ont reçu une formation initiale d'ingénieur, est assez faible. Les postes de direction et de haute responsabilité au sein de l'entreprise sont presque tous occupés par des ingénieurs, qui préfèrent à leur tour se faire seconder ou remplacer par des gens de même profil. Enfin, ces «décideurs» ont été formés selon des valeurs de travail assez classiques, avec des référents fortement tayloriens.

Les qualités de manager, au sens moderne de ce terme, celui d'animateur de groupes, de créateur de synergies, leur font défaut. En tant que techniciens, ils sont très au fait des développements des sciences et des technologies, mais leur exploitation, qui relève de la dimension sociale et non individuelle de la technologie, leur échappe dans une large mesure. Elle leur échappe parce que leur management continue à être directif et autoritaire, parce que le système de pouvoir qu'ils mettent en place dans les entreprises (et dont ils tiennent eux-mêmes) est d'essence bien plus administrative que technique. De manière assez étonnante, mais en apparence seulement, ils sont de formation technique mais ne promeuvent pas de système de pouvoir fondé sur le savoir et le savoir-faire technique.

L'acquisition des nouveaux savoirs se trouve donc essentiellement freinée par une organisation et une conception du travail obsolètes, qui relèvent formellement du taylorisme, mais réellement d'un équilibre de rapports de force endogènes et exogènes à l'entreprise. Cette situation fait que le capital de savoir et de savoir-faire de l'entreprise elle-même, celui qui est généré par ses propres ingénieurs et chercheurs, est loin d'être suffisamment valorisé. Alors que la veille technologique est une action collective, et suppose donc un haut niveau de coopération et de communication, l'entreprise continue à promouvoir un système basé sur le travail individuel, avec comme corollaire, de fortes tendances à la rétention de l'information et au cloisonnement. La notion de stratégie

collective, indispensable à la mise en oeuvre des nouveaux modes de savoirs, demeure largement méconnue ou inappliquée par les managers. Les réflexes de partage de l'information, et donc du pouvoir, sont peu répandus.

La nature bureaucratique du pouvoir, fondé sur le respect des lois et des réglementations, empêche l'émergence de leadership au sein des réseaux formels de l'entreprise. L'expertise scientifique et technique, base et gage de l'acquisition des nouveaux savoirs, est souvent marginalisée par rapport aux fonctions administratives. Cette marginalisation apparaît par exemple à travers les modalités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise. La «filière organique», qui est celle de l'ascension par les postes d'encadrement administratif demeure bien plus valorisée et valorisante que la «filière technique», qui est celle de l'ascension par la maîtrise technologique. Dans certains cas, l'évolution de carrière au sein de la filière technique s'arrête au niveau de l'encadrement moyen. Là, l'accès aux postes supérieurs de l'entreprise n'est possible qu'avec l'abandon du travail technique en faveur de l'encadrement administratif. Une telle hiérarchisation du travail s'avère incompatible avec un système d'entreprise où la performance se mesure à la maîtrise du savoir.

A ce niveau, on assiste à un véritable affrontement entre la nouvelle génération, qui entend s'exprimer et réussir au sein de la filière technique, oeuvrant donc dans le sens d'une plus grande professionnalisation, et l'ancienne génération qui s'accroche au système d'ordre et de pouvoir attaché à la filière organique. Ce conflit est accentué par un grand écart de génération existant au sein de la plupart des entreprises algériennes. Cet écart est lié au fait que pendant près de 15 ans (1980-1995), l'entreprise a très peu recruté, en raison, d'une part, de la politique délibérée de réduction de la main-d'oeuvre industrielle, jugée pléthorique, et d'autre part de l'absence d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Les recrutements n'ont repris que lorsqu'elle s'est rendue compte que la relève des retraités risquait d'être compromise, ce qui dénote de l'absence à la fois d'une politique de ressources humaines et d'une stratégie managériale à long terme.

Il y a lieu aussi de signaler l'inadéquation des modes de professionnalisation avec les exigences d'une veille technologique efficace. Les modes de professionnalisation, conçus pour des fonctions de reproduction et non d'innovation, demeurent basés sur la spécialisation. Cette inadéquation est exprimée par l'orientation de tous les systèmes de formation, intra et extra entreprise, sur les ingénieurs de fabrication de préférence aux ingénieurs de conception. Les savoirs qui continuent à être enseignés sont conçus pour le fonctionnement des machines et la fabrication des produits, et non pour la création, l'innovation et l'amélioration de la qualité. Ils sont associés au produit plutôt qu'à l'information sur le produit. La compétence signifie la maîtrise du produit (comme si celui-ci était donné une fois pour toute) et non la maîtrise de l'information, qui est à la base de son amélioration constante. Encore faut-il disposer de la méthodologie qui

permet de sélectionner l'information pertinente parmi la masse d'informations disponibles.

Or, la maîtrise de l'information scientifique et technique est à la base de l'acquisition des nouveaux savoirs, tandis que la maîtrise des produits caractérise les anciennes formes de savoirs, liés à l'époque de la reproduction routinière. Antoine Riboud note bien qu'une des conditions de la modernisation de l'entreprise est de « *savoir créer par l'information, la négociation, et le refus des exclusions, une convergence entre la logique de l'entreprise et la logique de l'homme au travail* »<sup>(21)</sup>.

A ces facteurs d'ordre organisationnel et professionnel s'ajoute l'extrême instabilité des staffs de direction dont la désignation obéit souvent à des considérations politiques et d'équilibre des pouvoirs (dosages politiques, régionaux, claniques...), et surtout d'ingérence du politique dans les affaires de l'entreprise. Les coups les plus durs auxquels l'entreprise, quelle soit publique ou privée, a eu à faire face ne sont pas venus du marché mais du politique.

Ajoutons à cela, la difficulté qu'il y a en Algérie à concilier le «chercheur» et «l'ingénieur». La vocation du premier, qui est une quête de sens, reste assez loin de celle de l'ingénieur, qui est une quête de profit. Malgré l'important rapprochement réalisé ces dernières années, qui se manifeste par une meilleure coopération entre l'université et l'entreprise, la carrière du chercheur reste insuffisamment déterminée par l'applicabilité industrielle des résultats de ses travaux. Le poids des brevets dans l'évolution de carrière des chercheurs reste ainsi minime (sinon nul) par rapport aux communications présentées dans des manifestations scientifiques nationales et internationales, ou aux articles publiés dans des revues.

Signalons encore que les articulations récentes entre l'université et l'entreprise sont surtout le fait des acteurs de base, à savoir les chercheurs universitaires et les ingénieurs d'industrie. Ces acteurs recherchent à travers le redéploiement de ces relations un champ d'expérimentation, une signification théorique ou une contribution à un processus d'innovation formulé à l'université et mis en oeuvre industriellement à l'entreprise.

## **CONCLUSION.**

Ces quelques observations nous autorisent à émettre un certain nombre d'hypothèses pour des recherches plus approfondies. La première est que la maîtrise des nouveaux savoirs et modes d'acquisition de savoirs implique l'émergence d'un mode de coopération au sein de l'entreprise qui serait, plus qu'un simple nouveau mode de travail, un nouveau mode de vie.

Plus que l'établissement de relations professionnelles selon une hiérarchie faussement taylorienne, même si elle ne veut pas dire son nom, c'est bien d'un mode de vie qu'il s'agit, mode de vie où ce qui prédomine ce sont moins les qualifications techniques (au demeurant

très évolutives) que les réseaux d'information et de communication, l'esprit de coopération et de cohésion du groupe, la solidarité autour des objectifs de l'entreprise.

Ainsi, il convient de dépasser la conception qui fait de l'entreprise seulement une «organisation», où les «fonctions» écrasent «l'organe», ou encore, au mieux, un «système», où l'on essaie de réduire la dictature des «fonctions» en privilégiant les flux d'informations entre les organes. De plus en plus, l'évolution du travail humain, le «retour vers l'humain» lui impose d'être ce qui est conforme à ce qui est sa nature première occultée par le culte de la machine, celle d'être avant tout un groupe humain, c'est-à-dire un «milieu» social, voire socio-culturel. En ce sens, les nouveaux savoirs ont besoin d'un état d'esprit plus que d'une organisation formelle au demeurant très évolutive. Il est évident qu'avec toutes les évolutions qu'elle subit et promeut à la fois, le problème de l'entreprise n'est plus la stabilité mais l'innovation, donc le changement.

En effet, s'agissant de l'entreprise, l'acquisition des savoirs aussi nouveaux soient-ils, n'est pas en elle-même suffisante. La finalité de l'entreprise n'étant pas une quête de sens, mais de biens marchands, le savoir n'est pas pour elle une fin en soi. A ce propos, l'entreprise algérienne a acquis au cours de sa courte histoire toutes sortes de savoirs. Mais, parce qu'ils n'étaient pas conjugués à des objectifs de conquêtes technologiques et économiques, parce que le détenteur de savoir, loin d'être une source de pouvoir, était au contraire dans la nécessité (pour survivre) d'accepter la subordination à toutes sortes d'autres pouvoirs, elle n'en a rien fait si ce n'est alimenter le marché de l'émigration.

La finalité pour une entreprise est de pouvoir transformer ces savoirs, ces informations scientifiques et techniques en richesses. Or, cette étape, la plus difficile, est liée à la capacité d'articuler les savoirs techniques individuels et les savoirs sociaux, qui sont surtout des savoirs de coopération, des savoirs relationnels. Ce sont ces articulations qui donnent lieu à de nouvelles formes de travail, et mettent en place ces «milieux innovateurs», lesquels se définissent par l'empreinte locale autant que par l'apport universel.

## Références bibliographiques

### Ouvrages :

**ALTER N**, 1996. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF.

**CROZIER M**, 1971. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

**FORAY D**, 1987. *Innovations technologiques et dynamique industrielle : l'exemple de la fonderie*, Presses Universitaires de Lyon.

### Articles :

**BAHAYOU Y**, 1987. «Valorisation et innovation: éléments d'une politique technologique», *Annales de l'Université d'Oran, n° 6, Spécial Maghtech*.

**DUBAR C**, 1996. «La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence», *Revue Sociologie du Travail, n° 2/96*.

**KHELFAOUI H**, 1996. «Les conditions d'émergence d'une communauté scientifique en Algérie : savoir et pouvoir de 1962 à 1992», in *Cahiers des Sciences Humaines, n° 32, Volume 3, Orstom-Editions, Paris*.

**KHELFAOUI H**, 1998. «La mise en oeuvre industrielle de l'innovation générée en milieu universitaire», Réseau Maghtech, *Actes de la Conférence de Sfax. Tunisie*.

**KHELFAOUI H**, 1998. «L'entreprise et l'université: nouveaux savoirs, nouvelles articulations», *Actes du colloque «L'université du 21<sup>ème</sup> siècle», Université de Sfax, Sfax*.

**RIBOUD A**, 1989. Modernisation, mode d'emploi, Rapport au Premier Ministre, cité. In *Futuribles, n° 137, novembre 1989*.

**YASUNORI B, KEN-ICHI I**, 1993. «Innovation, Entrepreneurs et Réseaux: l'exemple de la naissance des magnétoscopes», *Revue Internationale des Sciences Sociales, n° 135*.

## Documents divers :

**ADPST**, 1994. Actes du séminaire national sur l'innovation, Annaba.

**CHIKHI S, EL-KENZ A ET GUERID D**, 1982. «industrie et société», *Document SNS*.

**EL-KENZ A**, 1985. Enquête socio-professionnelle. *Document SIDER*

**MAGHTECH**, 1997. Actes de la deuxième conférence maghrébine du réseau. *Oran*.

**SONATRACH**, 1998. Journées d'étude sur «La relation Sonatrach-Université», 8-9 juillet, *CRD/ Sonatrach, Boumerdès*.

## Notes

---

**(\*)** Chercheur associé au CREAD.

**(1)** Sahal (D), 1981, cité par Foray (D), 1987, Innovations technologiques et dynamique industrielle : l'exemple de la fonderie, Presses Universitaires de Lyon, p.7.

**(2)** Alter (N), 1996, Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, Paris, PUF, p.15.

**(3)** Voir la synthèse de l'évolution des notions de qualification et de compétence dans: Claude Dubar, (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », Revue Sociologie du Travail, n° 2/96, pp. 179-193.

**(4)** Michel Crozier (1971), Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil.

**(5)** Voir à ce sujet, les travaux du réseau Alfonso. « Alfonso » est un réseau informel de chercheurs appartenant à plusieurs pays (Algérie, Inde, France, Vénézuéla, Brésil) ayant travaillé sur les «Conditions d'émergence d'une communauté scientifique et technique dans les pays en développement». Certains de ces travaux ont été publiés ou sont en cours de publication dans la revue «Technology, Science and Society», Editions Sage, Delhi, Inde. Voir également: Khelfaoui (H), 1996, « Les conditions d'émergence d'une communauté scientifique en Algérie: savoir et pouvoir de 1962 à 1992», in Cahiers des Sciences Humaines, n°32, Volume 3, Orstom-Editions, Paris, pp. 611-628. Khelfaoui (H), 1998, «L'Université et l'entreprise : nouveaux savoirs, nouvelles articulations, Actes du colloque «L'Université du 21ème siècle», Sfax, Tunisie.

**(6)** C'est le sens qu'il faut attribuer aux propos forts significatifs de ce chercheur: « Je me considère d'abord comme chercheur avant d'être l'homme de telle ou telle institution, parce que celle-ci ne me considère pas pour moi même mais pour ce que je peux lui apporter ». Interview réalisée en marge des Journées d'études sur «La relation Sonatrach - Université», 8-9 juillet 1998, CRD/Sonatrach, Boumerdès

**(7)** Voir Khelfaoui (H), 1998, «La mise en oeuvre industrielle de l'innovation générée en milieu universitaire», Réseau Maghtech, Actes de la Conférence de Sfax (Tunisie), 16-18 avril 1998

**(8)** Yasunori Baba, Ken-ichi Imai, (1993), «Innovation, Entrepreneurs et Réseaux: l'exemple de la naissance des magnétoscopes», Revue Internationale des Sciences Sociales, n° 135, septembre 1993, p. 31.

**(9)** Revue MDA, n° 490, novembre 1993, cité par Bahayou Yahia, (1988). «Valorisation et innovation: éléments d'une politique technologique», Annales de l'Université d'Oran, n° 6, Spécial Maghtech, p. 157.

**(10)** La participation massive des entreprises aux nombreuses rencontres organisées ces dernières années autour du thème de l'innovation, de la relation université-entreprise, ou de la recherche, contrairement à leur indifférence passée, est significative de cette volonté de renouveau. Deux associations scientifiques nationales ont même été créées conjointement par des universités et des entreprises autour de ces thèmes, à l'exemple de l'ADPST (Boumerdès) et de MAGHTECH (Oran).

**(11)** El-Kenz (A), 1984, Une expérience industrielle en Algérie, le Complexe sidérurgique d'El-Hadjar, Editions du CNRS.

**(12)** Voir l'étude «Industrie et société», par Saïd Chikhi, Ali El-Kenz et Djamel Guerid, document SNS, 1982.

**(13)** Enquête socio-professionnelle, SIDER, février 1985.

**(14)** Bahayou (Y), 1988, article cité, p. 87

**(15)** Cette fonction est définie comme suit :

- « Constitution de réseau d'information
- « Développement d'outil d'accès à l'information
- « Développement et gestion des bases de données
- « Développement des produits de première catégorie »

**(16)** Cette fonction devait permettre :

- «D'orienter l'action de la structure précédente
- «D'élaborer des produits de seconde catégorie
- «De définir les axes de travail de l'Observatoire».

**(17)** Son principal animateur se serait intégré à une équipe de consultants privés, à l'exemple semble-t-il de beaucoup de managers d'entreprises publiques.

**(18)** Documents de l'entreprise

**(19)** Ibid. Selon ses promoteurs, cette action a permis d'atteindre des objectifs qu'ils ont définis comme suit :

- « - Une palette de produits phares et d'activités génératrices de valeurs ajoutées.
- « - De créer une revue de prospective informatique.
- « -De sensibiliser le personnel de l'importance stratégique de l'informatique et de la communication».

**(20)** Le Centre de Recherche et de Développement (CDR) de l'entreprise Sonatrach vient de se voir décerner le premier certificat d'accréditation dans le cadre du système d'assurance qualité délivré par l'INAPI dans le cadre du projet Algérie-CEE. (Bulletin d'entreprise « info-Express », n° 04/98 du 21 janvier 1998, Sonatrach. Le CRD emploie plus de 200 ingénieurs chercheurs

**(21)** Riboud (A), 1989, Modernisation, mode d'emploi, Rapport au Premier Ministre, cité. in Futuribles, n° 137, novembre 1989, p. 53.

L. LALLEM(\*)

## Le manager algérien et les systèmes d'informations ou les causes d'un échec

### 1. LES PROBLEMES DE L'ORDINATEUR DANS LES ORGANISATIONS.

L'introduction de l'ordinateur dans la gestion, d'abord en tant qu'instrument de calcul et de stockage de l'information, ensuite, avec le développement des logiciels, en tant que système d'aide à la décision, a procuré aux gestionnaires chefs d'entreprise, tout au moins au début, les mêmes bienfaits certes, mais il a aussi créé les mêmes problèmes qui furent ressentis avec acuité par l'ensemble des managers d'entreprises.

Chronologiquement on peut dire que la quasi-totalité des entreprises de production et de services sont passées par les étapes et les problèmes suivants:

- Investissement en équipement et exploitation du matériel au niveau de l'entreprise: l'investissement en matériel était un casse tête chinois pour l'entreprise, car le choix d'une machine susceptible de satisfaire ses besoins n'était pas facile au vu de la diversité du matériel et des constructeurs, d'autant plus que les besoins étaient rarement définis avant l'achat du matériel; plusieurs entreprises ont cédé à l'effet de « mode ».

- Formation ou recrutement d'un personnel technique (programmeur, programmeur analyste, ingénieur informaticien «à autonomie limitée »: en effet la formation du personnel informaticien était orientée exclusivement vers la programmation et la modélisation des données, avec il est vrai quelques rudiments de gestion, mais qui s'avéraient le plus souvent insuffisants pour leur permettre de résoudre de par eux mêmes les problèmes de gestion.

- Création du service informatique de gestion avec pour première mission l'automatisation des tâches. L'automatisation des fonctions (ensemble de tâches) et la mise au point de Systèmes Intégrés de Gestion (les SIG) devaient parachever l'informatisation de l'entreprise. L'automatisation confiée exclusivement aux informaticiens, fit de ceux-ci les seuls responsables de la ressource informationnelle de l'entreprise. Les autres départements et services, ainsi que la direction générale, c'est à dire les principaux consommateurs d'information, n'étaient pas impliqués dans les problèmes «de traitement de l'information».

Paradoxalement c'est l'entreprise américaine qui a eu à souffrir la première des problèmes d'informatisation. Il est évident que les autres devaient fatalement connaître les mêmes difficultés.

Mais la réussite sourit à celui qui sait diagnostiquer à temps les problèmes et les résoudre pleinement. Les managers, ayant une solide culture de l'information ont tout de suite saisi la priorité des problèmes. Ce n'est pas le matériel, ni le personnel qui ont retenu leur attention mais d'abord et avant tout l'implication de la Direction Générale dans l'organisation et le traitement de l'information. A ce titre, le témoignage d'un gestionnaire américain en est la meilleure preuve. Joseph Orlicky, avait en effet, noté en préface à son livre intitulé «le système informatique de l'entreprise(1) » :

*Un certain instant, ou un certain événement, sont toujours à l'origine d'un livre. Celui-ci prit naissance à l'occasion du congrès de l'A.P.I.C.S. (American Production and Inventory Control Society) à Philadelphie en 1966: j'avais été invité à faire une conférence sur le planning et la mise en oeuvre d'un système informatique. Je me trouvais face à sept cent cinquante personnes qui s'écrasaient dans une salle de six cents places assises. Le fait que tant de personnes voulaient bien résister à une conférence de deux heures fit sur moi une impression particulièrement profonde. Je me rendais compte de la grande popularité du sujet de ma conférence, mais quelle était donc la raison d'un intérêt aussi intense?.*

*Il ne manquait certainement pas de littératures, de séminaires et de conférences faites par d'éminents spécialistes sur toutes les facettes de la technologie et de la méthodologie de l'ordinateur. Pourquoi tous ces gens-là assistaient particulièrement à cette séance? Brusquement, je compris. Je n'étais pas un informaticien mais un chef d'entreprise comme eux...*

Ensuite les choses allèrent très vite, l'entreprise américaine ajustait sa stratégie au fur et à mesure des problèmes rencontrés. L'entreprise imposa implicitement aux universités la formation de cadres polyvalents capables de maîtriser aussi bien les problèmes de modélisation, de programmation que les problèmes de gestion (la formation de New Manager' s dans la terminologie américaine). Cette formation se généralisa par la suite à tous les corps de métiers inaugurant l'ère de la polyvalence à savoir: gestionnaire-informaticien, économiste-informaticien, chimiste-informaticien, physicien-informaticien etc... Mais le faible retour sur l'investissement en matériel et son obsolescence qui intervenait dans des délais de plus en plus courts ont contraint l'entreprise à chercher d'autres voies afin de trouver d'autres remèdes. La sous-traitance des tâches et l'acquisition de logiciels sur le marché furent adoptées pour un certain temps comme solutions de rechange. Cependant les coûts de mise en place de Systèmes Intégrés de Gestion restèrent très élevés; ce qui obligea l'entreprise à opter pour des solutions plus radicales à savoir: l'externalisation d'une partie de la fonction informatique. Les entreprises de grandes tailles choisirent même la plus extrême: l'outsourcing des systèmes d'information et de communication (les SIC).

En 1993, sur la base d'une enquête menée par la revue Computer Word et consacrée aux réalisations et aux intentions d'outsourcing, 46% des sociétés interrogées avaient déjà réalisé cette opération, 22% déclaraient examiner cette solution et 32% déclaraient ne pas être concernées(2).

Le cas le plus médiatisé(3) d'outsourcing est celui d'Eastman Kodak qui, après avoir dépensé près de 500 millions de dollars en technologie de l'information, décida en 1989 de céder quatre de ses centres de données avec 300 salariés à IBM, son réseau de micro-ordinateurs à Businessland, ses communications à DEC. Kodak espérait ainsi réduire de 50% ses coûts et s'attachait de façon durable les services de ces entreprises spécialisées.

Les chemins que la technologie avait réunis pour un temps, se séparèrent. Alors que l'entreprise américaine s'envolait de nouveau, plus légère encore, vers la conquête des marchés nationaux et internationaux, suivie de près par les entreprises européennes et japonaises, les entreprises du Tiers-Monde en général et l'entreprise algérienne en particulier se figèrent au stade de l'automatisation des tâches pour se noyer chaque jour davantage dans ce qu'on appelle les problèmes « terre à terre ».

## **2. LES PROBLEMES TERRE A TERRE DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE.**

### **2.1. Les problèmes techniques.**

En général, le manager algérien a tendance à considérer que les problèmes de fichiers sont trop techniques et que la collecte, la saisie et la mise à jour sont trop terre à terre pour mériter son attention.

Les fichiers sont la base sur laquelle se construit la superstructure du traitement de l'information. Fondation qui supporte une structure, les fichiers co-déterminent le caractère positif et l'utilité de l'automatisation des tâches administratives.

L'exploitation efficace et le rendement d'un système automatisé sont dans une proportion considérable, fonction de la qualité des fichiers. A son tour cette qualité se reflète dans la précision relative des traitements et l'accessibilité des informations enregistrées.

Un logiciel ne donne jamais satisfaction avec des données erronées ou des fichiers médiocres. De la qualité du fichier dépend le succès ou l'échec du traitement qui est fait des données qu'il contient.

La collecte, la saisie, la mise à jour et la maintenance des fichiers sont des opérations difficiles et rebutantes par leur caractère répétitif et lassant. Elles exigent un effort soutenu, une attention permanente de la part du personnel d'exécution et un suivi constant de la part du manager.

Dans les années soixante-dix et le début des années quatre-vingt, les managers des entreprises publiques algériennes liaient

l'automatisation des tâches et des fonctions à l'acquisition du matériel. D'énormes investissements furent engloutis dans un matériel flambant neuf, « dernier cri », selon l'expression de l'époque. Ministères, collectivités, entreprises, tous se mirent avec frénésie à « l'équipement ».

A titre d'exemple, une administration publique que nous avons visitée au début des années quatre vingt, disposait, pour gérer les quelque 400 employés, d'un IBM 370, d'un IRIS 45, de deux HP 250 avec 8 écrans/claviers chacun, d'un HP 3000 et chaque chef de département avait un micro-ordinateur Rainbow. A la même époque l'Université de Paris IX (dauphine) ne disposait que d'un IRIS pour l'ensemble de ses étudiants, de ses enseignants et de son personnel administratif (soit près de 6000 utilisateurs potentiels) ! Mieux encore, on souffla au directeur général que pour accélérer l'informatisation, il fallait se doter de logiciels compétitifs et performants. L'organisation se lança alors dans des achats désordonnés de logiciels, payés en devise forte: SAS un logiciel de gestion, SCIP un logiciel de calcul des coûts de projets industriels et d'autres programmes encore qui coûtèrent une fortune.

Ces acquisitions n'apportèrent aucune amélioration, bien au contraire l'automatisation des coûts de projets fut délaissée faute de données fiables. Depuis, l'automatisation de l'organisation n'a pas avancé d'un iota; pire encore, le luxueux matériel acquis dans les années 70-80 tomba en obsolescence et se démoda sans qu'il ne soit jamais amorti. La leçon ne fut pas retenue; les mêmes erreurs (acquisition du matériel au détriment de l'organisation de la collecte et de la saisie) se sont perpétuées de génération en génération jusqu'à nos jours sous forme d'un héritage culturel difficile à remettre en cause.

## **2.2. Les problèmes de communication.**

Dans les années soixante-dix, les logiciels d'application étaient développés par les informaticiens de l'entreprise. Les problèmes de communication entre le personnel informaticien et le personnel administratif étaient nombreux et entravaient énormément le développement du logiciel au niveau de l'entreprise.

Le personnel technique était spécialisé exclusivement dans son domaine. Il accusait un manque flagrant de connaissance de base et d'expérience de la gestion; expérience nécessaire pour compléter et orienter son savoir-faire technique de façon à pouvoir l'utiliser avec succès. Sans aide positive du personnel administratif, le technicien était contraint de résoudre des problèmes complexes de gestion qu'il ne comprenait pas.

Le personnel administratif ignorait tout de la programmation, des délais de réalisation d'un logiciel, des problèmes de saisie, de correction et de mise à jour. Il n'arrivait pas à concevoir que, pour certaines applications, il était plus rentable de les faire manuellement !

Un dialogue de sourds s'établit au sein de l'entreprise: «c'est la faute de l'ordinateur» était une expression très courante. La production de logiciels s'en ressentit fortement. C'est pourquoi l'automatisation de l'entreprise n'a jamais dépassé le cadre des tâches classiques : la paie du personnel, la comptabilité et la facturation.

Entre temps, une décision du département américain de justice imposa une distinction entre production de matériel et production de logiciels et favorisa le développement des entreprises du «Soft». Cette décision imprima, lentement certes, mais de façon quasi irréversible, une autre tournure au cours des événements. La production de logiciels devint une industrie et se détacha de la production du matériel. Des bureaux d'études se formèrent, des entreprises du logiciel naquirent et devinrent ensuite des firmes à l'échelle planétaire (Microsoft, Borland, etc.). Regroupant les plus grands spécialistes et les plus grands chercheurs du monde, ils noyèrent le marché mondial de logiciels performants et efficaces. Améliorant sans cesse l'ergonomie, la simplicité et la convivialité des logiciels, ils réussirent même le coup de force de réduire les prix à des seuils jamais imaginés auparavant. Ils exploitèrent tous les créneaux de la gestion : comptabilité, facturation, paie du personnel, gestion des stocks, ratios financiers et de production, statistique, calcul matriciel, système expert etc. Tout était sur le marché à des prix très bas.

La production de logiciels devint le monopole de quelques firmes, américaines surtout, très puissantes. En fait ce qui est vendu sous forme de logiciel, c'est la programmation des procédures et des règles de calcul suivie d'un mode d'emploi très simple et accessible même au non informaticien. L'utilisateur introduit des données et obtient des résultats chiffrés, des graphes, des courbes et toutes les informations complémentaires concernant le thème d'étude qu'il a choisi. L'administrateur, pour décider, n'a plus qu'à interpréter les données en sortie (les résultats).

La disponibilité des logiciels sur le marché loin, d'être bénéfique pour l'entreprise algérienne qui aurait dû profiter de l'aubaine pour réorienter ses objectifs et ses efforts vers les problèmes cruciaux de collecte, de modélisation et saisie des données, fut au contraire fatale non seulement à l'entreprise mais à la fonction informatique toute entière répartie à l'échelle nationale: «tout est fait, disait-on, il ne reste plus rien à faire». Nous devenons de facto des consommateurs de logiciels, logiciels que nous faisons tourner avec si une maigre provision de données que les résultats furent plus décevants encore.

### **3. LE SYSTEME D'INFORMATION ET LE MANAGEUR ALGERIEN.**

L'un des problèmes les plus importants dans la conception des systèmes d'informations intégrés et des bases de données relationnelles est de définir les exigences spécifiques de la Direction, du fait que dans la plupart des cas, les directeurs ne savent pas ce dont ils ont ou pourraient avoir besoin. Ils sont incapables de répondre du premier coup à ce genre de question, parce qu'ils n'ont jamais imaginé leur rôle et leur fonction dans un contexte d'informations et de données.

Pris dans un monde d'action, les managers se trouvent dépourvus de bons jugements quand il s'agit d'évaluer l'information qui leur est nécessaire et de la traiter.

Pourtant la plupart de leurs actes reposent sur l'information !

Le S.I. et la base de données sont un facteur d'implication de la direction. Le principe de l'automatisation est aujourd'hui appliqué dans le domaine réservé du management, il affecte directement le processus de ce dernier. Son principal impact sur le manager tient dans la nécessité pour lui de maîtriser également, au-dessus des aptitudes purement directoriales, les nouveaux talents dont il a besoin à son propre niveau pour commander avec succès l'automatisation du maximum de fonctions dont il est responsable.

Le credo du manager:

Le management, c'est la prise de décision et la décision est avant tout une affaire d'information. Si le manager ne participe pas activement à l'élaboration des S.I., il sera amené à décider sur la base d'informations que le technicien lui fournira. La question qui se pose est alors: *qui commande réellement?*. Le manager doit apporter une contribution plus importante et s'impliquer davantage dans la conception et la réalisation des SIG (Systèmes Intégrés de Gestion). Ces tâches lui incombent beaucoup plus qu'au technicien et il ne doit déléguer personne à sa place pour les réaliser.

Le manager doit s'impliquer dans la réalisation des S.I.G., mais il doit aussi s'impliquer dans l'exploitation du système et l'utilisation de la base de données. L'un des principaux objectifs du S.I.G. est d'établir une relation directe *utilisateur/information*. Le manager est amené par conséquent à manipuler un terminal, à utiliser un langage d'interrogation de la base, ce qui signifie une participation effective et un apprentissage préalable des langages d'interrogation et de navigation dans la base de données.

Dans les Pays du Tiers-Monde, en Algérie particulièrement, la majorité du personnel de direction du plus haut niveau n'éprouve aucun désir de faire fonctionner des terminaux. Ils associent dans leur esprit la manoeuvre d'un clavier à une fonction de subalterne du type « employé de bureau ». Les directeurs souffriraient terriblement dans leur « ego » s'il étaient contraints de manipuler eux-mêmes un clavier.

Ces problèmes, beaucoup plus d'ordre psychologique et culturel que technique, doivent disparaître avec des recyclages permanents et un entraînement constant à la manipulation des ordinateurs.

Un dicton algérien résume parfaitement la situation qu'on vient de décrire: « La branche (ou l'os c'est selon les versions) que tu sous-estimes t'aveuglera ». Ce sont ces problèmes qu'on classait souvent dans la rubrique « petits problèmes de rien du tout qui se régleront d'eux même avec le temps », c'est à dire les problèmes de collecte de l'information, de saisie des données, de communication dans

l'entreprise, d'implication du personnel d'encadrement qu'on a sous estimé soit par insouciance, soit par négligence, soit par calcul ou par incompetence, qui ont précipité la faillite de l'informatique dans l'entreprise publique algérienne.

## Références bibliographiques

### 1. OUVRAGES.

#### • Économie, gestion, sociologie.

HAGEN E.E, 1982. *Économie du développement*. Economica, Paris.

GOLDFINGER C, 1994. *L utile et le futile, l'économie de l'immatériel*. Ed. Odile Jacob, Paris.

VERLEY P, 1985. *La révolution industrielle 1760-1870*. MA Ed. Paris.

AR HADJ S, 1989. *L'entreprise face à la mutation technologique*. Ed. d'organisation, Paris.

METAHER G, 1982. *Futur en tiques*. Ed. ouvrières, Paris.

LAZORTHES G, 1988. *Le cerveau et l'ordinateur, Pivat*.

MAYÈRE A, 1990. *Pour une économie de l'information*. Ed. du CNRS, Paris.

SIMON H, 1980. *Le nouveau management, la décision par l'ordinateur*. Economica, Paris.

SIMON H, 1983. *Administration et processus de décision*. Economica, Paris.

DU MOULIN C, 1986. *Management des systèmes d'information*. Ed. d'organisation

BONAMI, LE GRAND ET BOQUE, 1993. *Management des systèmes complexes*. Ed. De Boeck, Bruxelles.

THIETART R.A, 1980. *Le management*. PUF, Paris.

LE MOIGNE, 1973. *Les systèmes d'information dans les organisations*. PUF, Paris.

LE MOIGNE, 1974. *Le système de décision dans les organisations*. PUF, Paris.

LE MOIGNE, 1977. *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*. PUF, Paris.

BARILLO M, 1984. *Informatique pour les sciences de l'homme : philosophie et langage*. Ed. Pierre Mardaga, Bruxelles.

LORIMY B, 1985. *L'informatique, mode d'emploi*. Ed. Fayard, Paris.

LORINO P, 1989. *L'économiste et le manager*. Ed. La Découverte, Paris.

GANSÉ J.L., 1985. *La 3<sup>ème</sup> pomme : micro-ordinateur et révolution culturelle*. Ed. Hachette, Paris.

MATTELARD A, SCHMUCLER H, 1983. *L'ordinateur et le fiers Monde, L'Amérique Latine à l'heure des choix télématiques*. Ed. François Maspéro, Paris.

• **Informatique, Robotique, Commande numérique, Télématique, Télécommunications.**

LASFARGUE Y, 1980. *Ordinateurs pour la gestion, manuel de formation*. Ed. de Vecchi - I.F.G.

LASFARGUE Y, 1984. *Vivre l'informatique*. Ed. d'organisation, Paris. Peaucelle J .L, 1986. *L'informatique*. Ed. Vuibert, Paris.

MOREAU R, 1987. *Ainsi naquit l' informatique*. Bordas, Paris.

FAUTE J.C., LORHO B, LAUDET M, MALGOIRE R, 1971. *Emploi des ordinateurs* Bordas, 1971.

MALLET R. A., 1971. *La méthode informatique*. Ed. Herman, Paris.

JOUFFROY C, LÉTANG C, 1988. *Les fichiers : organisation des données*. Bordas.

GALACSI, (NOM COLLECTIF) 1988. *Systèmes d'information et bases de donnée*, Bordas.

DELOBEL G, ADIBA M, 1982. *Bases de données et systèmes relationnels*. Dunod.

BENCI G, ROLAND C, 1979. *Bases de données, conception canonique pour une réalisation extensible*. SCM informatique relations, Paris.

THOMAS J.L., 1983. *Bases de données : conception, réalisation et implantation sur mini-ordinateurs* Masson.

DEWESE A, 1983. *L'accès en ligne aux bases documentaires*. Masson.

FLORY A, 1982. *Bases de données: conception et réalisation*. Economica.

HURTEBISE R, 1976. *Informatique et information : les banques de données, la conception des systèmes d'information*. Les Ed. d'organisations, Paris.

ORLICKY J, 1971. *Le système informatique de l'entreprise : comment le concevoir, le développer et le diriger avec succès*. Ed. Hommes et Techniques.

FORRENY L, 1989. *Les systèmes experts : principes et exemples*. Ed. Cepadues, Toulouse.

LAURIÈRE J.L., 1987. *Intelligence artificielle : résolution de problèmes par l'homme et la machine*. Ed. Eyrolles.

OLLE T.W., HAGELSTEIN, MACDONALD J.G., ROLLAND C, SOL H.G., VAN ASSCHE F.J.M., VERRIJU-STUART A.A., 1990. *Méthodologie pour les systèmes d'information : guide de référence et d'évaluation*. Afcet IFIP Dunod.

NANCI D, EPINASSE B, COHEN B, HECKENROTH H, 1994. *Ingénierie des systèmes d'information avec Merise*. Sybex.

ROCHET C, BERTHLIER M, BUSSAC F, GUERRY G, DOCTEUR B, MONROZIER, HERBERT B, PETIT G, DONDOT M.C., 1982. *Les banques de données pour la gestion*. Les Ed. d'organisations, Paris.

CHAUMIER J, 1993. *Les banques de données*. Ed. Bouchène, Alger.

## 2. REVUES ET ARTICLES.

SORLET E, 1984. « Choisir ses banques de données » in *Ressource informatique*, n° 5, 1984.

FOS D, HAMELIN J.M., 1984. « Logiciels intégrés, des outils pour le gestionnaire » in *Ressource informatique*.

HURTEBISE R, 1984. « Bureautique individuelle, une expérience réussie » in *Ressource informatique*.

NIROT A.M., 1993. « Système d'information et régulation symbolique » in *Personnel*, n° 346.

PAYSANT M, 1996. « Les nouveaux modèles du travail » in *Futuribles*, mars 1996.

DE JOUVENEL H, 1996. « La planète désorientée » in *Futuribles*, avril 1996.

TOURAINE M, 1996. « Le bouleversement du monde » in *Futuribles*, avril 1996.  
Maillard G, 1996. « L'informatique autoroutière » in *Futuribles*, mai 1996.

MORESLI M, 1996. « Le management selon Mary Parker Follet soixante dix ans d'avance jusqu'à nos jours » in *Futuribles*, mai 1996.

MORGAN N, 1996. « La plume, le plomb et la puce » in *Futuribles*, octobre 1996.

QUELIN B, 1997. « L' Outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction » in *Réseaux : communication, technologie, société*. n° 84, juillet-août 1997.

CASTELLANI X, 1993. « Introduction à une méthode d'analyse et de conception des systèmes d'objets MCO » in *Cahiers du Conservatoire des Arts et Métiers*, novembre 1993.

LALEAU R, 1993. « Les bases de données orientées objets » in *Cahiers du Conservatoire des Arts et Métiers*, novembre 1993.

FERRAN G, 1993. « Modularité dans un SGBD orienté objet ».

BOSC P, 1993. « Gestion d'informations imprécises et interrogation flexible dans les bases de données ».

CARNÉ F, CHRISMENT C, COMPAROT C, JOUFFROY F, 1993. « SGBDOO : le point de vue d'un industriel »

Ces trois communications ont été présentées à AFCET 93 : 1<sup>er</sup> congrès biennal de l'Association Française des Sciences et Technologies de l'Information et des systèmes. juin 1993.

VIOSAT S, 1997. « Word ou MIE ? Office 97, l'intégré Internet » in *Netsurf*, février 1997.

PIGEASSOU C, 1997. « Mettre en place un intranet » in *Netsurf*, février 1997.  
Répertoire des banques de données professionnelles. 13<sup>ème</sup> édition ADBS. 1992.

DOCUMENT DE TRAVAIL DE L'UNESCO. « Les stratégies et les politiques en informatique » UNESCO, SC 78.

## Notes

---

**(\*)** Enseignant-chercheur, Université d'Alger.

**(1)** Joseph Orlicky. Le système informatique de l'entreprise : comment le concevoir, le développer et le diriger avec succès, traduit de l'anglais par Roger CIAIS - Editions Hommes et Techniques.

**(2)** L'Outsourcing : Une approche par la théorie des coûts de transactions par Bertrand QUELIN

**(3)** Idem

AHMED KOUDRI(\*)

## **Stratégies d'externalisation et de filialisation : Quelle opportunité pour les entreprises publiques ?**

### **INTRODUCTION.**

Cet article présente une première réflexion sur les questions d'externalisation et de filialisation. Deux raisons au moins justifient que l'on s'y intéresse.

- En premier, les entreprises publiques recourent de façon systématique à ces pratiques perçues comme des panacées.
- En second lieu, aucune étude n'a été enregistrée dans ce domaine.

L'approche adoptée dans cet article s'inspire des idées développées au sein de l'école de l'économie industrielle d'un côté, et de l'approche stratégique de l'autre.

Cet article est articulé de la manière suivante :

- La première partie sera consacrée à la présentation du processus d'externalisation.
- Dans la seconde partie, sera examiné le processus de filialisation.
- La troisième partie offre une brève comparaison entre les deux stratégies et tire les principales conclusions.

### **1. L'EXTERNALISATION : Contenu et causes.**

L'externalisation représente un processus dicté par des conditions internes à l'entreprise. L'entreprise publique en effet se caractérise par un taux d'intégration élevé qui impose des coûts de coordination élevés.

La somme des valeurs ajoutées de l'entreprise est évaluée à environ 70% du chiffre d'affaires consolidé. Cela signifie que toutes les activités en amont du stade final de la production sont intégrées au sein de l'entreprise, soit au sein d'un complexe unique, soit disséminées entre plusieurs unités de production appartenant à la même entreprise.

#### **1.1. Définition.**

L'externalisation d'une fonction ou d'une activité consiste pour certains complexes industriels à cesser une activité ou une opération au sein de

l'entreprise et à en confier son exécution à un agent externe à l'entreprise. Cela signifie qu'au lieu de faire elle-même, l'entreprise fait faire par d'autres à son profit. La sous-traitance constitue le mode privilégié d'externalisation qui s'oppose à l'intégration. L'externalisation s'inscrit dans une politique de rationalisation ou d'assainissement des activités de l'entreprise. Quelles activités faut-il externaliser ? L'accumulation au sein des E.P.E. d'activités annexes sans relation avec son « métier » incite à penser que ce ne seront que ces dernières qui seront externalisées. Au niveau des entreprises multinationales. L'externalisation affecte indifféremment les activités: service informatique, service d'audit... Certaines entreprises externalisent parfois même leur activité principale.

## **1.2. Les raisons de l'externalisation.**

Les entreprises externalisent certaines de leurs activités pour les raisons suivantes:

-Les activités dont elle envisage l'externalisation ne sont pas rentables ou le sont insuffisamment. Dans l'optique industrielle, ces activités consomment plus de valeurs qu'elles ne créent. (Porter, 1986)

-Ces activités ne s'insèrent pas dans la logique de développement de l'entreprise. Celle-ci veut se repositionner stratégiquement sur son métier et par conséquent se délester d'activités "secondaires", mais néanmoins nécessaires à son activité d'ensemble.

-L'externalisation libère du capital qui pourrait être utilisé ailleurs.

## **1.3. Les présupposés à l'externalisation.**

Pour qu'elle soit possible, l'externalisation suppose l'existence de partenaires disposés à offrir des services ou des produits en qualité et à coût moindre à l'entreprise. Ce qui suppose un environnement réceptif à ce genre de propositions, c'est-à-dire des capacités de production (machines, hommes) disponibles sur le marché. Mais l'entreprise peut prendre l'initiative de susciter la sous-traitance.

L'externalisation de l'activité suppose du point de vue interne la tenue d'une comptabilité analytique fiable permettant de situer les coûts du produit ou du service en question. Il y a une incertitude quand il s'agit d'évaluer le prix de revient dans une activité partielle du processus de production. Or toute structure de coût n'est pas stable; elle évolue dans le temps.

Par conséquent l'opération d'externalisation impose de raisonner en terme de coûts d'opportunité dans un avenir proche.

Enfin l'externalisation d'une activité (d'une tâche) signifie que cette dernière demeure utile à l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Si elle ne l'est pas, il suffit à l'entreprise de la faire cesser et de ne guère s'en préoccuper. Autrement dit, l'entreprise externalise car elle a besoin de l'activité.

## **1.4. Les risques liés à l'externalisation.**

L'externalisation permet à l'entreprise publique de réduire ses actifs physiques; en cédant ses actifs, l'entreprise résout ponctuellement des problèmes de trésorerie. Cet avantage n'élimine pas tous les risques et ils sont nombreux:

- Le premier a trait à la qualité des produits ou des services proposés par les sous-traitants qui ne suit pas toujours.
- L'externalisation peut entraîner une dépendance de l'entreprise qui en est à l'origine;
- A moyen terme les coûts des produits ou des services proposés peuvent augmenter annihilant ainsi les avantages initiaux;
- Enfin l'externalisation n'élimine pas l'intégrité des coûts. L'activité, une fois sortie, continue à générer certains coûts (définition et suivi du cahier des charges, contrôle des prestations, relations avec les interlocuteurs);
- L'externalisation suppose un climat de confiance et de solidarité entre les deux partenaires.

Dans le cas des E.P.E., l'absence d'un tel climat alimenté par leur situation économique, risque de contrarier fortement un tel mouvement. A titre d'exemple, le taux de sous-traitance de la SNVI ne dépasse pas 5% de son chiffre d'affaires global. Autant dire négligeable. Le plus grave, c'est qu'il ne semble pas évoluer (Leghima, 1997).

## **2. LA FILIALISATION.**

### **2.1. Qu'est-ce que la filialisation ?**

Le processus de filialisation d'une unité de production ou de services doit être distingué de la création ex nihilo d'une filiale contrôlée totalement ou partiellement. Eriger une unité de production ou un établissement en filiale signifie autonomiser juridiquement ce dernier. Cette unité ou établissement disposera désormais du statut de société avec tous les attributs y attendant : raison sociale, siège, patrimoines propres distincts de celui de l'actionnaire (entreprise mère).

C'est donc une opération de réorganisation juridique de l'entreprise qui, à court terme, n'a aucune incidence sur le processus de production.

Le passage au statut d'entreprise sur le plan juridique, consacre la personnalité juridique avec tous ses attributs. L'entreprise, dorénavant, constitue un centre de décision autonome dans la gestion de ses ressources qui relevait auparavant des prérogatives du siège.

### **2.2. Conséquences de la filialisation.**

Elles peuvent être appréhendées de deux points de vue :

- Pour l'entreprise qui en prend l'initiative,
- Pour celle qui se voit érigée en filiale,

Pour la filiale, l'équipe dirigeante se trouve dorénavant impliquée directement par les résultats qu'elle obtient. Il y a là incontestablement une décentralisation des décisions et une responsabilisation accrue des gestionnaires.

Pour l'entreprise-mère, à l'origine de la filialisation, elle se débarrasse des affaires inhérentes à la gestion opérationnelle directe. Elle peut ainsi se consacrer à la gestion stratégique de son portefeuille de participations. Elle peut associer des partenaires dans le capital de la filiale sans que les activités de cette dernière en soient affectées, au moins à court terme.

L'avenir de la filiale dépend de la logique de structuration de l'entreprise-mère et de la logique de construction de son portefeuille.

Le projet SONELGAZ de constituer neuf (09) filiales spécialisées dans la maintenance des équipements industriels devrait aboutir à des entités autonomes certes, mais dont l'activité reste conditionnée par celle de la maison-mère dont elles deviennent des prestataires de services. Il y a là une logique de groupe industriel constituée par ces filiales et centrée autour de SONELGAZ. A priori, il n'y a pas de vertus à prêter à une telle opération, ce sont les résultats à posteriori qui en décideront.

### **3. FILIALISATION ET EXTERNALISATION : Deux logiques stratégiques différentes.**

Comme nous l'avons vu, les deux opérations sont présentées comme des stratégies indispensables à l'entreprise publique. Elles constituent toutes les deux des opérations de rationalisation des ressources de l'entreprise pour survivre à la concurrence; par conséquent, ces opérations doivent être appréciées dans la durée. C'est le seul point commun; "*externalisation et filialisation*" diffèrent en tous points : alors que l'opération de filialisation ne peut logiquement concerner qu'un ensemble productif cohérent, conséquent et homogène, par contre l'externalisation ne peut concerner qu'une activité partielle de l'entreprise, secondaire mais néanmoins nécessaire au fonctionnement d'ensemble du système.

Alors que l'externalisation se traduit pas un désengagement de l'entreprise d'une activité donnée, la filialisation n'entraîne pas un désinvestissement; elle se traduit par une modification de l'organisation de l'investissement.

A terme, les perspectives diffèrent de l'une à l'autre: la filialisation facilite tout redéploiement de l'entreprise mère. Si cette dernière est une entreprise publique, le processus de privatisation s'en trouvera facilité. L'externalisation n'est pas un processus irréversible. En cas d'échec, l'entreprise peut y mettre fin et revenir à la situation antérieure, c'est-à-dire faire d'elle-même ce qu'elle faisait faire par d'autres.

## CONCLUSION.

Il ressort de l'analyse qui précède que les opérations de filialisation et d'externalisation s'insèrent dans des stratégies défensives très différentes dont il convient d'apprécier l'opportunité au cas par cas.

Ces deux opérations ne peuvent se concevoir alors comme des alternatives. Comme toute opération stratégique, elles impliquent des risques. C'est pour cela que le choix doit être fait avec beaucoup de circonspection.

En aucun cas, elles ne laissent augurer des perspectives de croissance pour l'entreprise qui les applique. Mais en permettant un recentrage sur le métier (cas de l'externalisation) ou une responsabilisation accrue (cas de la filialisation), elles pourraient permettre à l'entreprise publique d'entrevoir cette croissance.

## Références bibliographiques

CHALOS P, 1995. Quand faut-il faire le choix d'externaliser. *in L'Expansion Management Review*.

COLLOMB F, 1997. "De l'externalisation à l'internalisation" *in L'expansion n°549*.

JOFFRE P, & KOENIG G, 1985. "Stratégie d'entreprise-antimanuel" *Economica . Paris*

LEGHIMA A, 1997. "Sous-traitance et stratégie de l'entreprise - cas SNVI / CVI". *Thèse Magister - Université de Tizou-Ouzou*.

MORVAN Y.B, 1997. "Eléments d'Economie Industrielle" *Economica. Paris*

PORTER M, 1986. *L'avantage concurrentiel*, Inter éditions.

## Notes

---

(\*) Professeur à l'Institut des Sciences Economiques d'Alger.

MOHAMED ARABI(\*) ET M. YASSINE FERFERA(\*\*)

## Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne

### INTRODUCTION.

La gestion institutionnelle des rémunérations débute, dans les faits, avec la mesure de blocage des salaires de 1974. Cette gestion a trouvé son "ancrage" juridique dans le statut général du travailleur mis en place en 1978. Les principes sous-tendant la politique de rémunération issue du SGT traduisent l'option, arrêtée par l'Etat, pour un encadrement centralisé de la gestion des rémunérations. Elle s'est opérée par l'uniformisation des conditions de détermination des rémunérations. La dite politique de rémunération avait pour objectif de faire jouer aux salaires un rôle économique dans la gestion des entreprises. Les principales caractéristiques de la gestion institutionnelle sont l'uniformisation, la rigidité et la centralisation de la gestion des rémunérations. Le bilan de cette gestion est globalement négatif et il se traduit par la non concrétisation du principe de la nécessaire mise en adéquation entre l'évolution des salaires et niveaux de la production au niveau de l'entreprise publique.

L'objet de la présente contribution consiste dans l'étude du contenu de la nouvelle législation du travail. Précisons dès maintenant comme préalable sémantique que les expressions législation du travail et le dispositif (mode) de gestion de la main-d'oeuvre recouvrent le même sens.

L'étude se justifie par le fait que les changements intervenus dans le domaine de la législation du travail depuis une décennie sont en rapport direct avec les réformes économiques et ont un impact immédiat sur la gestion des rémunérations au niveau de l'entreprise publique. Le nouveau dispositif législatif régissant les relations de travail tend à redéfinir le cadre institutionnel de la formation et de la gestion des rémunérations. Il vise notamment à mettre en oeuvre de nouvelles conditions pour l'encadrement des salaires au niveau micro-économique (l'économie dans son ensemble). Il s'agira en fait d'expliquer le principe de la contractualisation des relations de travail et de comprendre ses conséquences sur la mise en oeuvre de la politique de rémunération au sein de l'entreprise publique autonome. La présentation de cette étude s'articulera autour de trois grands points:

- Une présentation générale des réformes économiques, qui sera centrée sur le principe de l'autonomie des entreprises, en mettant en

exergue les prérogatives dont sont dotées les entreprises publiques, notamment la mise en oeuvre de la politique de rémunération.

- Une analyse du contenu de la nouvelle législation du travail, qui distinguera deux aspects: un premier aspect où il s'agira de présenter les principes généraux qui sous-tendent la nouvelle législation du travail. Ces principes au nombre de trois sont relatifs au désengagement de l'Etat, à la libre expression des partenaires et à la question de la contractualisation de la gestion de la main-d'oeuvre. Un deuxième aspect où il s'agira d'explicitier les bases du principe de la contractualisation des relations de travail. Seront mis en exergue les nouveautés introduites par le dispositif législatif en ce qui concerne les attributions de l'Etat en matière de réglementation du travail, la notion de l'autonomie normative, la formation et la cessation de la relation de travail, la question de la participation et la gestion des conflits de travail.
- Enfin, dans une dernière partie, il s'agira de tirer les conséquences des changements intervenus dans la législation du travail sur la mise en oeuvre de la politique de rémunération au niveau de l'entreprise publique. Les dits changements consistent dans l'introduction du principe de la négociation salariale. Il s'agira donc d'une part d'explicitier le principe de la négociation collective, de définir la notion de convention collective et de présenter son contenu. D'autre part d'explicitier les conséquences (les transformations) sur le contenu du salaire, sur le rôle de l'Etat dans l'encadrement des salaires et sur la mise en oeuvre de la gestion des rémunérations au niveau de l'entreprise publique.

## **1-REFORMES ECONOMIQUES ET POLITIQUE DE REMUNERATION.**

Les réformes économiques amorcées en 1988 peuvent être identifiées comme étant un processus de transformation de l'économie algérienne. Elles correspondent, ainsi, à une réforme globale. Elles touchent aux fondements du mode de fonctionnement de l'économie basé sur la planification et l'allocation centralisée des ressources. Les réformes économiques sont fondées sur la redéfinition du rôle de l'Etat dans la sphère économique et la transformation du statut et du rôle de l'entreprise publique. Leur objectif essentiel vise la recherche d'une plus grande efficacité de l'appareil de production par l'utilisation des règles économiques de gestion et le développement de la concurrence pour l'allocation des ressources, à même de garantir la croissance de la production<sup>(1)</sup>. L'entreprise considérée comme le lieu de création des richesses constitue à ce titre le centre des réformes économiques. Son statut et son champ de responsabilité dans la gestion économique détermine le rôle qu'elle peut jouer pour augmenter le niveau de la production.

### **1.1- Le fonctionnement de l'entreprise publique avant les réformes économiques.**

Pour comprendre les transformations entraînées par les réformes économiques sur le statut de l'entreprise publique, il serait peut être nécessaire de caractériser son fonctionnement avant la mise en oeuvre

des dites réformes. On peut ainsi relever globalement que l'entreprise publique:

-N'était pas libre d'organiser ses relations économiques et commerciales et dans le choix de ses fournisseurs et clients. Dans ses transactions commerciales, elle est soumise au code des marchés publics, au visa préalable des commissions de marché et aux multiples avis du Ministère des finances. Au niveau interne, elle n'était pas libre d'organiser son réseau de distribution. La commercialisation de ses produits s'effectuait selon des règles imposées par la tutelle, qui excluent la médiation du marché (prix administrés). Cette commercialisation apparaît beaucoup plus comme un transfert administratif ne tenant pas compte des règles économiques.

-Ne maîtrisait pas son fonctionnement, son plan de financement, la gestion de sa trésorerie, car soumise au contrôle de sa banque.

-Ne maîtrisait pas son développement, le renouvellement de son potentiel et sa maintenance, puisque la décision concernant les investissements était contrôlée par la tutelle.

- Ne gérait pas ses ressources humaines, monopolisées par la tutelle à travers l'application de la gestion socialiste des entreprises (GSE) et du statut général du travailleur (SGT).

## **1.2 - L'autonomie de l'entreprise publique.**

Par rapport à ce constat les réformes économiques ont visé la restauration de l'identité et de la personnalité de l'entreprise publique(2). Elles (réformes) restituent aux entreprises la prise en charge directe de ses fonctions, l'organisation de ses relations économiques, le choix de ses partenaires, sa responsabilité sur le marché et la gestion de son potentiel humain. Il s'agit de faire en sorte que l'entreprise publique ne se limite plus à de simples fonctions d'exécution, mais qu'elle devienne, dans les domaines pour lesquels elle est la structure la mieux outillée et la plus impliquée, un centre autonome de décision, un centre de choix pour définir les objectifs de son activité(3).

Le principe retenu de l'autonomie des entreprises publiques implique des changements importants. Ceux-ci trouvent leur signification dans l'introduction de la distinction entre les pouvoirs du propriétaire du capital de l'entreprise et les prérogatives d'administration et de gestion. Ainsi, l'entreprise publique devient une personnalité morale distincte de l'Etat. Ce dernier est propriétaire, actionnaire du capital de l'entreprise publique, mais il ne gère plus. L'Etat exerce indirectement ses droits de propriété à travers des structures appropriées appelées les "fonds de participation"(4). L'entreprise publique, quand à elle, est une personne morale, commerçante, dotée d'un capital social, de l'autonomie financière et soumise à l'obligation de résultats découlant de leur administration et de leur gestion.

Le nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise publique, introduit par les lois relatives à l'autonomie (voir tableau n°1 en annexe), est ainsi fondé sur les règles du droit commercial. Ceci signifie que cette entreprise est libre de conclure des accords ou des conventions selon ses propres intérêts. Elle n'est plus soumise aux règles rigides des codes des marchés si elle demeure publics. Il signifie ainsi que l'entreprise publique est désormais soumise aux procédures de liquidation (faillite), si elle ne parvient pas à honorer ses engagements financiers. En contrepartie de l'obligation de résultat et de la sanction du marché, l'entreprise autonome dispose de prérogatives dans les domaines suivants:

- Etablissement de son organigramme en fonction des spécificités de son activité.

- Fixation libre des prix en vertu de la loi 90-12 année 1990. Liberté des prix 1995 qui lui permet de couvrir ses coûts de production.

- Le choix de ses réseaux de distribution, remettant en cause le principe de séparation des activités de production et de commercialisation.

- L'élaboration de la politique de rémunération à travers la mise en oeuvre des conventions collectives, après l'abrogation du SGT et de la GSE par la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

## **2 - LA NOUVELLE LEGISLATION DU TRAVAIL: PRINCIPES ET CONTENU.**

Les profondes transformations induites par les réformes économiques et qui se reflètent dans les lois sur l'autonomie des entreprises publiques ont entraîné des changements d'une grande portée dans les relations de travail. Ces changements ne se sont pas opérés par de simples modifications du dispositif existant mais une véritable refonte de la législation du travail. Les relations de travail étaient régies pour l'essentiel par :

- Les dispositions de la loi n° 78-12 du 05 août 1978 relative au statut général du travailleur et ses textes d'application.

- Les dispositions non abrogées ou non encore harmonisées avec le SGT de l'ordonnance n° 66-133 portant statut général de la fonction publique et ses textes d'application.

- Les dispositions non abrogées de l'ordonnance n°71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et ses textes d'application.

- Les dispositions non abrogées de l'ordonnance n°71-75 du 16 novembre 1971 relative aux rapports collectifs de travail dans le secteur privé.

La nouvelle législation du travail constitue une rupture par rapport à la législation et la réglementation du travail d'avant l'année 1990, date à laquelle ont été promulguées les lois sociales, au nombre de cinq,

constituant la nouvelle trame du dispositif juridique régissant les relations de travail. Il s'agit en l'occurrence des lois relatives aux relations de travail, au droit de grève, au droit syndical, au règlement des conflits individuels du travail et à l'inspection du travail (tableau n°2 en annexe). Cette refonte devait permettre le passage d'un système de relations de travail fondé sur la gestion par injonctions administratives à un système basé sur la promotion des formes contractuelles et l'utilisation d'instruments économiques de régulation et de répartition des revenus. Certains auteurs<sup>(5)</sup> ont même parlé d'une "véritable révolution" opérée par les nouveaux textes juridiques. Une rupture qui vise à modifier profondément la relation de travail, par la mise en oeuvre de jalons qui permettront le passage de ce qui a été appelé la gestion institutionnelle de la main d'oeuvre à une gestion contractuelle. D. LIABES parle de la mise en place d'une gestion concurrentielle<sup>(6)</sup>. La nouvelle législation est considérée comme un élément indissociable des réformes économiques.

Les réaménagements institutionnels opérés par la nouvelle législation du travail s'inscrivent en droite ligne avec l'objectif de l'autonomie des entreprises. Les nouvelles lois visent ainsi à limiter les prérogatives et le champ d'intervention de l'Etat. Elles visent en outre à doter l'entreprise publique des instruments qui lui permettent de développer ses propres politiques de gestion des ressources humaines, conformes à ses besoins et assises sur ses potentialités économiques et financières. Ces réaménagements assurent, ainsi, à l'entreprise (autonome) un pouvoir plus étendu dans la gestion de la main d'oeuvre. Cette démarche passe par la mise en place des instruments de négociation et l'institutionnalisation de la relation contractuelle entre les partenaires sociaux pour la gestion des relations de travail et des rémunérations.

## **2.1 - Les principes généraux de la nouvelle législation.**

L'étude du contenu de la nouvelle législation du travail nous permet de constater qu'elle est articulée autour de trois aspects principaux: le désengagement de l'Etat, la liberté d'expression des employeurs et des salariés et la gestion contractuelle de la main d'oeuvre.

### **2.1.1 - Le désengagement de l'Etat.**

Jusqu'à la veille de la promulgation de la nouvelle législation du travail, les relations de travail étaient réglementées par la GSE (gestion socialiste des entreprises) et le SGT (Statut général du travailleur). La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail a mis fin à cette situation en abrogeant les dispositions de l'ordonnance 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises. Elle lui substitue, en plus des organes de participation, de nouvelles règles assises sur le principe de la négociation collective.

Par ailleurs, il a été reconnu que le SGT, en uniformisant les procédures de classification des postes de travail et, parallèlement, les conditions de formation des rémunérations, a rendu rigide toute évolution des carrières<sup>(7)</sup>.

### **2.1.2 - La libre expression des employeurs et des salariés.**

Le deuxième aspect sur lequel a été assise la nouvelle législation du travail est relatif à la libre expression des partenaires sociaux (employeurs-salariés). Cette liberté est clairement exprimée dans la loi 90-14 relative à la liberté syndicale, permettant ainsi la création d'organisations syndicales aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les employeurs(8). Cette liberté d'expression est aussi illustrée par le droit de négociation introduit par la loi 90-11 portant relations de travail. La dite loi recommande aux partenaires la négociation collective et la mise en place de conventions collectives. La liberté d'expression se traduit, enfin, par la reconnaissance du droit de grève pour les travailleurs par la loi 90-02 du 06 février 1990.

### **2.1.3 - La gestion contractuelle de la main d'oeuvre.**

L'introduction de nouveaux types de contrats, comme le contrat à durée déterminée ou à temps partiel et l'autorisation de la mesure de compression des effectifs pour des raisons économiques, par la loi 90-11, marquent une tendance à la flexibilisation de la gestion de la main d'oeuvre et confirment la mise en place d'une gestion contractuelle.

## **2.2 - Le contenu de la nouvelle législation du travail.**

D'un point de vue (approche) strictement juridique la rupture opérée par le nouveau dispositif législatif trouve sa première illustration dans le principe même de l'élaboration des normes qui régissent les relations de travail. Nous assistons au passage d'une réglementation hétéronome à l'autonomie normative des partenaires sociaux(9). Cela signifie la rupture avec le principe de l'unicité des sources du droit de travail. Dans le dispositif législatif antérieur aux réformes économiques, la réglementation des conditions d'emploi et de travail devait se conformer strictement aux lois, aux ordonnances, aux décrets et aux circulaires édictés exclusivement par l'Etat (Ministères, Gouvernement).

Le nouveau dispositif opère la rupture à ce niveau en permettant la multiplication des sources du droit de travail. L'élaboration de normes régissant les relations de travail ne relève plus (exclusivement) de l'Etat, à l'exception de IAP (Institutions et Administrations Publiques). Il est ainsi reconnu aux partenaires sociaux la faculté de mettre en oeuvre et de développer des normes relatives aux relations de travail (individuelles et collectives). En plus des lois et règlements édictés par l'Etat, la réglementation des relations de travail - conclure un contrat de travail par exemple - peut se référer aux accords d'entreprises, aux conventions collectives, aux accords nationaux.

Une interrogation s'impose, à ce niveau, à savoir quel est le fondement (ou les fondements) qui sous-tend le nouveau dispositif législatif concernant les relations de travail. M.N.E. KORICHE indique que: "Le principe directeur de cette nouvelle démarche est celui du "réalisme" qui devrait conduire à une flexibilité du droit du travail si ce n'est une dérégulation: l'élaboration de nouvelles normes doit se faire loin de toute abstraction généralisatrice, de toute référence idéologique explicite et

être liée au "réalités économiques"**(10)**. La nouvelle configuration du dispositif relatif aux relations de travail s'opère par une dérégulation sociale, elle délimite les interventions de l'Etat en matière de réglementation des relations de travail et définit les fondements et le principe de l'autonomie normative des partenaires.

### **2.2.1 - Le rôle de l'Etat dans la réglementation du travail.**

La nouvelle législation du travail définit le rôle de l'Etat dans les relations de travail en opérant des restrictions dans l'objet de ses interventions. Il faut préciser de prime abord que l'action de l'Etat ne relève plus de son rôle d'employeur (excepté dans les IAP)**(11)**, mais de ses attributions en tant que puissance publique. L'intervention de l'Etat dans le domaine de la réglementation des relations de travail se limiterait à définir les règles générales concernant les questions suivantes:

- Les conditions générales de travail et d'emploi, la participation et la négociation collective.
- La prévention et le règlement des conflits collectifs de travail et l'exercice du droit de grève.
- Le règlement des conflits individuels de travail.
- Les modalités d'exercice du droit syndical.

Il faut faire remarquer, là dessus, que la nouvelle législation oblige l'Etat dans l'élaboration des lois et des règlements relatifs aux relations de travail à consulter les organismes employeurs et les syndicats des travailleurs. Par ailleurs, l'Etat assume son rôle (classique), à travers l'inspection du travail, pour s'assurer (fonction de contrôle) de l'application des dispositions légales (législation du travail), procéder à la conciliation dans les conflits collectifs de travail et assister les employeurs et les travailleurs dans la mise en oeuvre des conventions ou accords collectifs de travail.

### **2.2.2 - Les fondements de l'autonomie normative.**

Les fondements de l'autonomie normative sont étroitement liés aux transformations opérées dans le statut de l'entreprise publique et, partant, de ses dirigeants, de ses travailleurs salariés et de leurs représentants. Ce sont ceux-là qui sont chargés d'élaborer les normes de travail dans le cadre des conventions ou des accords collectifs. Les fondements de l'autonomie normative sont à lier à (aux):

- Transformations opérées par les réformes économiques, centrées sur l'entreprise publique qui "accède" à son autonomie. Ce qui implique que son fonctionnement est désormais régi par les dispositions du code de commerce, qui implique entre autres mesures les procédures judiciaires de mise en faillite. L'autonomie "accordée" est accompagnée de la soumission de l'entreprise publique aux règles de commercialité et de l'obligation de résultat. Parallèlement à l'autonomie de l'entreprise publique, le nouveau dispositif (relations de travail) met en oeuvre l'autonomie des partenaires sociaux (employeurs et salariés), principe

sur la base duquel s'organisent leurs rapports, lesquels doivent tendre vers la recherche de l'équilibre entre d'une part l'objectif de rentabilité (intérêt économique de l'entreprise publique) et d'autre part l'intérêt social des travailleurs salariés.

- Changements intervenus dans le principe de représentation des syndicats. Le nouveau dispositif législatif admet le caractère revendicatif des syndicats de salariés ainsi que le droit de négociation collective et le droit de grève. La loi 90-11 (relative aux relations de travail) introduit le principe de la négociation comme un "droit fondamental" des travailleurs. Cette négociation, suivant la loi 90-11, porte sur tous les aspects de la relation de travail. Ainsi, les conventions et les accords collectifs constituent les cadres privilégiés où s'élaborent les normes et les nouveaux droits du travail.

- La clarification et la consolidation du pouvoir de direction du chef de l'entreprise publique, qui s'opèrent par la réhabilitation de ses pouvoirs réglementaires et disciplinaires. La nouvelle législation reconnaît au chef d'entreprise le pouvoir de fixer unilatéralement(12), par le biais du règlement intérieur(13), les règles relatives à l'organisation du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline. Le règlement intérieur devient ainsi une des sources de la réglementation du travail.

- La réhabilitation, par la nouvelle législation, du caractère individuel des contrats de travail. Cette réhabilitation entraîne la possibilité de mise en oeuvre de normes spécifiques appliquées à la relation de travail. La nouvelle législation confère au contrat de travail un rôle important pour enrichir les normes concernant le régime spécifique des relations de travail des dirigeants des entreprises publiques ainsi que des cadres(14).

### **2.2.3 - Les contrats de travail.**

Exception faite des travailleurs des IAP, il n'existe plus de salariés occupant une situation statutaire. L'ensemble des salariés des entreprises publiques, y compris les cadres dirigeants, sont désormais placés dans une relation contractuelle.

Tenant compte du statut de l'entreprise publique autonome et de l'orientation prise par les réformes visant le rétablissement du principe de la primauté de la loi du marché sur la planification centralisée, la nouvelle législation du travail procède par la dérégulation des règles de formation et de cessation de la relation de travail. Ce changement s'opère par la remise en cause des "rigidités" ayant caractérisé l'ancienne législation du travail.

#### **2.2.3.1 - La formation de la relation de travail.**

La nouvelle législation du travail, concernant le contrat de travail, opère la rupture avec la règle qui stipulait que "l'Etat assure la stabilité et la sécurité de l'emploi dans les conditions prévues par la loi et par les textes d'application qui en découlent"(15). En règle générale, la relation

de travail se forme par un contrat à durée indéterminée, il ne peut être conclu pour une durée déterminée que dans des cas prévus par la loi.

Sur cette question précise, la nouvelle législation du travail tend à l'assouplissement des conditions d'utilisation des contrats de travail à durée déterminée, elle remet en cause les règles rigides empêchant le recours de l'employeur à ce type de contrat. Ainsi, la nouvelle législation ne contient aucune disposition légale fixant la durée maximum du contrat à durée déterminée, de même qu'aucune règle légale n'empêche le renouvellement de ce type de contrat.

En outre, la nouvelle législation introduit un nouveau type de contrat, il s'agit du contrat de travail à temps partiel. Ceci implique que le contrat de travail (qu'il soit à durée déterminée ou indéterminée) peut se conclure pour un volume horaire inférieur à la durée légale du travail.

Par ailleurs, et même si la nouvelle législation n'évoque pas expressément le type de contrat de travail temporaire(16), il n'existe aucune disposition légale qui interdit le recours des employeurs à ce type de contrat, comme c'était le cas avec l'ancienne législation.

### 2.2.3.2 - La cessation de la relation de travail.

L'essentiel des transformations intervenues à ce niveau sont celles relatives à la cessation de la relation de travail pour cause de licenciement individuel ou de licenciement "pour compression d'effectifs".

En ce qui concerne le licenciement individuel et en vertu du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise (loi 90-11)(17), ce dernier peut déterminer, à travers la mise en oeuvre du règlement intérieur (unilatéralement) les actes du salarié constitutifs de fautes professionnelles, (selon les degrés de gravité), fixer les sanctions correspondantes et décider des procédures disciplinaires qui peuvent impliquer la procédure de licenciement individuel(18) .

Au delà du licenciement individuel, qu'impliquent les fautes professionnelles, il faut préciser que l'essentiel du changement réside dans la possibilité donnée à l'employeur de procéder à la rupture unilatérale de la relation de travail (en dehors du licenciement disciplinaire à condition que ce dernier (l'employeur) s'acquitte d'une indemnité de licenciement et d'un délai congé en faveur du salarié.

Même si une certaine confusion est entretenue sur les droits des travailleurs en cas de licenciement, la nouvelle législation n'évoque pas, comme la législation antérieure, le droit de réintégration.

En ce qui concerne le licenciement pour compression d'effectifs, prévue dans la loi 90-11, la compression des effectifs traduit une mesure de licenciement collectif justifiée uniquement pour des raisons économiques (Art 69). La mesure de licenciement collectif pour des raisons économiques existait, comme disposition légale, déjà dans la législation antérieure (SGT), sa mise en oeuvre exigeait l'autorisation

de l'inspection du travail. Dans la nouvelle législation l'autorisation est supprimée, cependant la mesure de licenciement projeté par l'employeur passe par la consultation des comités de participation(19), et à la négociation collective avec les syndicats des travailleurs.

#### 2.2.4 - La question de la participation.

De nouvelles règles de représentation ont été introduites par la nouvelle législation du travail, remettant en cause l'ancien système de représentation mis en place au début de la décennie 70 (GSE). Il faut préciser que le dit système ne concevait la représentation que pour les travailleurs salariés, il excluait ainsi l'autre partie représentée par les employeurs. La représentation des salariés s'effectuait dans le cadre de "l'assemblée des travailleurs" (20). Ces assemblées élues au sein des entreprises et des unités économiques assurent une double fonction qui paraît contradictoire(21) : elles constituaient, d'une part, un "organe de gestion" en vertu de la participation institutionnalisée des travailleurs à la gestion socialiste de l'entreprise et, d'autre part, un conseil syndical au titre des activités de section syndicale. Ces règles de représentation étaient sous-tendues par une approche idéologique des relations de travail dans "l'entreprise socialiste" excluant le caractère conflictuel de ces relations(22) .

La nouvelle législation opère une rupture avec l'approche du "travailleur gestionnaire" telle qu'incarnée par la GSE. Les principaux aspects de cette rupture peuvent être illustrés par:

-La reconnaissance, dans la nouvelle législation, des organisations syndicales des employeurs qui intègre aussi bien les chefs d'entreprises privées que les dirigeants des entreprises publiques.

-La reconnaissance du pluralisme syndical, qui se traduit par l'émergence de nouvelles organisations représentant les travailleurs salariés.

-La reconnaissance du fait que, dans une même entreprise, les divers groupes professionnels peuvent être représentés par des syndicats distincts.

Un autre aspect qui permet d'illustrer cette rupture concerne l'introduction de la distinction, du point de vue légal, entre la fonction de représentation syndicale et la fonction de représentation des travailleurs au titre de la participation. Quatre institutions ont été mises en place pour assurer la représentation des travailleurs salariés:

-Les délégués syndicaux désignés par les structures syndicales de toutes les organisations syndicales représentatives dans une entreprise d'au moins vingt salariés.

-Les délégués du personnel, élus dans chacun des "lieux de travail distincts" de l'entreprise, chacun des lieux de travail devra comprendre au moins vingt salariés. Au niveau de chaque lieu de travail la répartition

des sièges à pourvoir doit permettre une représentation de toutes les catégories socioprofessionnelles.

-Le comité de participation, constitué au niveau de l'entreprise, regroupe l'ensemble des délégués du personnel élu dans les lieux de travail. La représentation des cadres et des agents de maîtrise doit être au moins égale au tiers des sièges à pourvoir.

-Les représentants des travailleurs au niveau du conseil d'administration, élus au sein du comité de participation.

### **2.2.5 - La gestion des conflits de travail.**

Un des principaux aspects introduits par la nouvelle législation du travail réside dans la représentation conflictuelle des relations de travail dans les entreprises publiques et une limitation accrue des interventions des pouvoirs publics dans le processus de résolution des conflits de travail. La législation du travail antérieure ne reconnaissait pas le caractère conflictuel des relations de travail. Il a ainsi été indiqué dans la charte de l'organisation socialiste des entreprises(23): "Il est évident que, dans une société socialiste, l'entreprise du secteur public appartient à l'ensemble des travailleurs du pays à travers l'Etat qui est le leur". Elle précise en outre que "Si l'entreprise privée est caractérisée par une contradiction permanente entre les intérêts du patron et ceux des travailleurs, intérêts totalement divergents, dans l'entreprise socialiste, les intérêts des producteurs et ceux de l'Etat sont indissociables". Ainsi, le droit de grève, contrairement au secteur privé, n'était pas reconnu dans le secteur public.

La nouvelle législation du travail introduit explicitement la notion de conflit collectif de travail qui concerne aussi bien le secteur privé que le secteur public. La grève est reconnue même si elle est sévèrement réglementée, car exigeant au préalable des procédures de conciliation auprès de l'inspection du travail. Aussi, les conventions collectives peuvent constituer le cadre où les procédures de conciliation sont prévues.

## **3 - LA NOUVELLE LEGISLATION DU TRAVAIL ET SES IMPLICATIONS SUR LES POLITIQUES DE REMUNERATION.**

A la lumière de l'analyse que nous venons de faire à l'endroit de la nouvelle législation du travail, il est clair qu'une rupture - par les textes - a été opérée. Cette rupture, nous l'avons signifiée par le passage d'une gestion institutionnelle (statuaire) à une gestion contractuelle de la main d'oeuvre. Il s'agit maintenant de s'interroger sur les implications de cette rupture dans le domaine des rémunérations.

### **3.1 - La remise en cause du SGT.**

C'est dans ce domaine que les conséquences de l'autonomie des entreprises ont été tirées. La centralisation du système de rémunération issu du SGT et la rigidité qui le caractérise sont incompatibles avec les nouveaux impératifs de responsabilité de l'entreprise dans la prise en charge de façon autonome de ses activités.

La centralisation du système de rémunération (issu du SGT) et la rigidité de sa mise en oeuvre ne permettaient pas d'en faire un levier économique, destiné à renforcer l'efficacité des entreprises publiques. Les prélèvements opérés par l'Etat tant dans le domaine de la fiscalité que de la parafiscalité (contribution des entreprises au budget de l'Etat, quote - part de l'Etat dans l'affectation des résultats de l'entreprise) ne permettaient pas aux entreprises de disposer d'une capacité d'autofinancement adéquate, véritable moyen de l'autonomie. En fait, le système de rémunération s'inscrivait dans le cadre d'un système de planification à gestion centralisée, cohérent avec la logique de centralisation des ressources et de leur affectation.

Aussi convient-il d'instaurer de nouvelles règles qui s'adaptent à l'objectif de l'autonomie des entreprises. La nouveauté en ce qui concerne la nouvelle législation réside dans l'introduction du principe de la négociation salariale. Elle constitue ainsi une rupture par rapport à l'intervention de l'Etat en matière de rémunération. Cette affirmation vient ainsi remettre en cause le principe constitutif de la politique de rémunération issue du SGT qui précise en substance que la "fixation des salaires, qui doit être liée aux objectifs de plan, est une prérogative du gouvernement". L'abrogation du SGT(24) qui est intervenue simultanément avec la promulgation de la loi 90-11, vise ainsi à mettre un terme à un mode de détermination des salaires centralisé et uniforme.

Cependant, il nous faut faire remarquer que l'introduction des principes permettant la mise en place d'une politique de rémunération basée sur la négociation salariale n'était pas clairement énoncée comme objectif dès l'amorce (86-87) de la dynamique des réformes économiques. La démarche initiale prévue consistait dans le projet d'adaptation du SGT, procédant par les amendements, visant l'assouplissement des systèmes de classification des postes de travail et des salaires, d'éliminer les procédures lourdes notamment dans le domaine des indemnités, de remplacer les statuts types par des conventions de branche et les statuts particuliers par des conventions d'entreprises(25).

L'objectif visé par cette démarche était de prévoir des espaces d'initiative à l'entreprise dans tous les aspects de la politique de rémunération mais, sans pour autant que l'Etat renonce à l'encadrement de l'évolution des salaires, en maintenant le système des salaires dans sa conception et en fixant les limites minimales et maximales des niveaux de rémunération. Les attributions de l'Etat qui ont été fixées dans le cadre du projet initial permettront à ce dernier de :

-Fixer les minima des salaires de base ou les fourchettes le cas échéant.

-Fixer la fiscalité sur les revenus des travailleurs.

-Régler l'espace global de stimulation, de préférence dans le plan moyen terme de l'entreprise (PMTE), mais aussi, le cas échéant, de façon réglementaire.

- Arrêter un système d'évaluation des entreprises et de leurs gestionnaires.

Cette réglementation devait laisser une relative liberté de manoeuvre aux entreprises. L'entreprise quand à elle, devait avoir pour rôle essentiel la gestion de sa masse salariale dans un souci de rentabilité, de façon à atteindre les taux de productivité les meilleurs, dans le respect de la réglementation générale. La stimulation devait s'effectuer à partir des résultats de l'entreprise. En définissant les taux maximum des indemnités et des primes, cette démarche visait ainsi à permettre à l'entreprise publique de jouir d'une semi-autonomie dans la gestion du levier salarial, sans changement substantiel dans le principe même de la politique de rémunération issue du SGT **(26)**.

Le projet d'adaptation des dispositions du SGT aux objectifs de l'autonomie des entreprises n'a pas été mis en oeuvre. Et c'est en 1990, avec la promulgation de la loi 90-11, que les jalons d'une nouvelle politique de rémunération, basée sur la négociation salariale, ont été mis en place.

### **3.2 - La négociation collective.**

La négociation collective est érigée, par la nouvelle législation du travail, comme un instrument de régulation sociale. Pour comprendre ce que recouvre cet instrument, il convient de clarifier la notion de convention collective et de définir son contenu.

#### **3.2.1 - La convention collective : Définition.**

La convention collective désigne un accord collectif écrit et signé:

-du côté patronal par un employeur, un regroupement d'employeurs, une association d'employeurs, ou un syndicat d'employeurs.

-du côté salarié par un ou plusieurs syndicats salariés représentatifs dans le domaine d'application de l'accord **(27)**. Les signataires définissent le domaine d'application de l'accord, c'est-à-dire l'ensemble des établissements et entreprises assujettis à l'accord.

La convention collective (ou l'accord collectif) contient des dispositions régissant les rapports entre employeurs et salariés, les conditions d'emploi et de salaires, les avantages sociaux, et l'exercice du droit syndical dans l'entreprise. Il faut faire remarquer que la convention collective est définie comme un droit des salariés à la négociation pour ou dans le cadre de la loi obtenir des droits supérieurs à ceux prévus par la loi.

Comment est définie la convention collective dans la nouvelle législation du travail?. Dans la loi 90-11 la convention collective désigne un accord écrit sur les conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories professionnelles **(28)**. Cette loi prévoit deux types de conventions (au point de vue juridique) **(29)** :

-Celle conclue au sein d'un même organisme employeur entre l'employeur et les représentants syndicaux des travailleurs.

-Celle conclue entre un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs représentatives d'une part et une ou plusieurs organisations syndicales des travailleurs d'autre part. Par ailleurs, la loi 90-11 précise que la convention collective détermine son champ d'application professionnel et territorial. Elle peut concerner une ou plusieurs catégories professionnelles ou un ou plusieurs organismes employeurs et revêtir un caractère local, régional ou national.

### **3.2.2 - Le contenu de la convention collective.**

L'article 120 de la loi 90-11 indique que les conventions collectives traitent des conditions d'emploi et de travail. Les éléments intégrés dans les conventions collectives sont :

- La classification professionnelle
- Les normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition.
- Les salaires de base minimum correspondants
- Les indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone
- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail
- Les modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernées
- Le remboursement des frais engagés
- La période d'essai et les préavis
- La durée de travail effectif pour les emplois à forte sujétion ou comportant des périodes d'inactivité
- Les absences spéciales
- Les procédures de conciliation en cas de conflits collectifs de travail
- Le service minimum en cas de grève
- L'exercice du droit syndical
- La durée de la convention et les modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation.

En ce qui concerne précisément la question des rémunérations, il s'agira de responsabiliser les entreprises publiques dans la gestion des salaires et des postes de travail. La concrétisation de cet objectif s'opère par le développement de dispositifs adéquats de négociation de la politique salariale au niveau de l'entreprise, par l'élaboration des

conventions collectives, lieu privilégié de la fixation des revenus et de la gestion des relations de travail.

### **3.3 - La nouvelle politique de rémunération.**

Formulons d'abord une remarque qui nous paraît ici d'une importance primordiale et qui découle du principe même de la négociation salariale, introduit par la nouvelle législation du travail. Cette remarque a trait à la définition du contenu de la nouvelle politique de rémunération.

Le contenu de la politique de rémunération issue du SGT était présenté de façon détaillée, allant jusqu'à la description des procédures de gestion par les dispositions légales du texte de loi (SGT) et les textes d'application (décrets, circulaires) auxquels il a donné lieu. La mise en oeuvre de cette politique de rémunération passait par des renvois, contenus dans les dispositions légales, à la loi fondamentale (SGT). Le contenu (principes et méthodes de gestion des rémunérations) se situe au sein même des textes juridiques.

Le principe de négociation salariale rompt avec cette démarche dans le sens où la loi fondamentale (loi 90-11) se contente d'énoncer les principes constitutifs de la nouvelle politique de rémunération sans se soucier des procédures de la mise en oeuvre de cette politique **(30)**. Ces procédures sont laissées à l'appréciation de l'entreprise qui, elle, est responsable de la mise en oeuvre de la politique de rémunération dans le cadre de la négociation collective. La loi 90-11 ne fait pas mention de renvois à des textes de mise en application. Les conditions d'emploi, de travail et de rémunération doivent faire l'objet d'une convention ou accords collectifs.

### **3.4 - Les éléments constitutifs de la nouvelle politique de rémunération.**

Il s'agit dans ce cadre de présenter les nouveaux aspects (principes) qui définissent la nouvelle politique de rémunération introduite dans le cadre de la nouvelle législation du travail. Il nous faut donc présenter le contenu que donne la nouvelle politique de rémunération à la notion de salaire, présenter les nouvelles attributions (rôles) de l'Etat dans l'encadrement des salaires et enfin indiquer les implications sur la gestion des rémunérations au sein des entreprises publiques.

#### **3.4.1 - Sur la notion du salaire.**

Sur cette question, nous retiendrons une nouveauté introduite par la loi 90-11. Pour définir la notion du salaire cette loi indique qu'"en contre partie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail". La rémunération versée par une entreprise peut donc correspondre à un "salaire" ou à un "revenu proportionnel". La première forme, c'est-à-dire le salaire, était usité dans la politique de rémunération issue du SGT, d'ailleurs la loi 90-11 reprendra la même définition contenue dans ce texte juridique, elle entend par salaire:

-Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme(31).

-Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison des conditions particulières de travail et, notamment, le travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.

- Les primes liées à la productivité et aux résultats de travail.

Remarquons qu'à la différence des dispositions légales du SGT, la nouvelle loi (90-11) ne fait pas mention de renvois à des textes d'application pour déterminer les modes de fixation des trois éléments (cités ci-dessus) du salaire. Cette procédure est laissée à la libre décision de l'entreprise qui doit s'en tenir au cadre de la négociation collective.

La deuxième forme, c'est-à-dire le revenu proportionnel, constitue à proprement parler une "innovation" dans le domaine de la politique de rémunération dans l'entreprise publique, car il s'agit là de lier la totalité de la rémunération à l'effort fourni. La loi 90-11 donne ainsi une assise (légale) au principe de la variabilité du salaire - le volume du salaire varie en fonction du niveau de la production, de productivité (etc...) -. Par revenu proportionnel aux résultats de travail, la loi entend la rémunération au rendement. Plusieurs formules salariales sont introduites: la rémunération à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaires.

La différence entre les deux formes réside dans le fait que la première forme (salaire) est constituée de trois éléments dont les deux premiers (le salaire de base et les indemnités) constituent une partie fixe: le niveau du salaire de base est déduit de la classification professionnelle, quant aux indemnités elles sont liées aux conditions de travail et leur niveau est déterminé (généralement) selon des taux fixes. Les deux éléments ne sont donc pas liés au résultat du travail (niveau de production, productivité). Seul le troisième élément (primes) est déterminé en fonction des niveaux de rendement, il constitue donc la partie variable du salaire. La deuxième forme de salaire (revenu proportionnel), et c'est là où réside la nouveauté, est constituée d'une seule partie où le salaire dans sa totalité est fonction du niveau de rendement.

### 3.4.2 - Les attributions de l'Etat.

Une des caractéristiques fondamentale de la nouvelle législation du travail consiste dans le désengagement de l'Etat de l'encadrement des relations sociales. Ce principe se traduit clairement dans la définition de la nouvelle politique de rémunération. Le rôle de l'Etat dans ce cadre se limite à:

1- La fixation du minimum légal. La loi 90-11(32) précise que le salaire national minimum garanti applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives. Pour la

détermination du SNMG (salaire national minimum garanti), il est tenu compte:

- de la productivité moyenne nationale enregistrée
- de l'indice des prix à la consommation
- de la conjoncture économique générale

Si la fixation du minimum légal constitue la prérogative de l'Etat, les effets (en cas d'augmentation de ce minimum) sur la hiérarchie des salaires (grille) relève de l'appréciation propre de l'entreprise dans le cadre de la négociation collective.

2 - La fixation de la fiscalité et de la parafiscalité sur les revenus salariaux. Les attributions de l'Etat, en matière de politique de rémunération, se limitent aux deux éléments cités. Ceci indique le retour à la fonction classique de l'Etat qui consiste dans le suivi et le contrôle, dans le cadre de la politique économique, de l'évolution du volume des salaires. C'est ce qui est désigné dans l'analyse économique (théorie) par la politique des revenus. Si l'Etat s'interdit l'intervention dans la détermination des niveaux de salaires au niveau des entreprises (niveau micro-économique), son rôle dans l'encadrement de l'évolution des salaires au niveau macro-économique revêt une importance primordiale d'un double point de vue(33):

Au plan social, où il s'agit de gérer les inégalités par la limitation des disparités salariales entre les diverses catégories professionnelle et la garantie d'un minimum de rémunération.

Au plan économique, où il s'agit de maîtriser l'évolution du volume des salaires en liaison avec les niveaux de productivité. Cette démarche vise à assurer la stabilité économique pour une croissance continue du système de production.

### **3.4.3- Les implications au niveau de l'entreprise publique: La maîtrise de la masse salariale au même titre que les autres coûts.**

Ce qui vient d'être énoncé en ce qui concerne le changement du contenu de la notion de salaire et la limitation des attributions de l'Etat en matière de politique de rémunération entraîne des conséquences, sans doute, de grande importance sur la mise en oeuvre d'une nouvelle démarche en matière de gestion des rémunérations au niveau de l'entreprise publique. Parmi les éléments, liés à la politique de rémunération, soumis à la négociation collective nous avons cité:

- La classification professionnelle.
- Le salaire de base minimum correspondant.
- Les indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires et aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone.
- Les primes liées à la productivité et aux résultats de travail.

- Les remboursements des frais engagés.

L'ensemble de ces éléments constitue le dispositif sur la base duquel est mise en oeuvre la politique de rémunération de l'entreprise publique. Il implique pour cette dernière:

-Le choix d'un système de classification des postes de travail choix qui permet l'élaboration de la grille de qualification des postes.

-L'élaboration des grilles de salaires, particulièrement les salaires de base minimum.

-La définition d'un système indemnitaire.

-La définition d'un système de stimulation (primes de rendement).

La mise en oeuvre de ce dispositif (particulièrement en ce qui concerne les deux premiers points) est assise sur le principe qui consiste dans le fait que l'entreprise est constituée de collaborateurs qui sont répartis selon la nature de son activité. Il y a donc, plusieurs niveaux de compétence et de qualification. Tenant compte de ce principe, l'entreprise identifie les critères à partir desquels se détermine la rémunération d'un poste de travail. Au delà de la mise en oeuvre de ce dispositif, la préoccupation centrale de l'entreprise publique algérienne consiste dans la maîtrise de la masse salariale et des coûts salariaux. En tant que levier de gestion, la politique de rémunération doit permettre la mise en adéquation des frais du personnel(34) avec d'autres indicateurs tels que la valeur ajoutée ou le chiffre d'affaires. L'évolution de la masse salariale doit tenir compte de la démarche globale de l'entreprise publique est amenée à identifier les critères qui définissent l'évolution du volume des rémunérations. Cette évolution peut être influencée par un ensemble de critères: les résultats de l'entreprise, la productivité, le marché du travail ou le niveau de l'inflation.

Une enquête menée par les services du Ministère du Travail(35), portant sur les salaires moyens au cours des années 91,92,93 et le mois de juin 94, révèle que le ratio masse salariale/valeur ajoutée est en détérioration continue pour les entreprises publiques économiques enregistrant au cours des trois années respectivement 76,62%, 86,56% et 91,43%. Ces chiffres dénotent l'importance que revêt la maîtrise de l'évolution de la masse salariale au niveau de l'entreprise publique. La mise en oeuvre de la politique de rémunération exige de l'entreprise publique d'intégrer au coeur des équilibres économiques et sociaux le contrôle de sa masse salariale.

## CONCLUSION.

Au terme de cette analyse nous pouvons retenir les points essentiels suivants :

1 - Le principe de l'autonomie, noyau central des réformes économiques, permettrait la transformation du mode de fonctionnement

de l'entreprise publique. Cette dernière est désormais, du moins sur le plan du principe, considérée comme un centre autonome où se combinent les facteurs de production et où se prennent les décisions relatives à l'affectation des ressources en fonction des contraintes, en vue de l'optimisation des objectifs propres de l'entreprise publique. Cette autonomie trouve sa signification dans le recouvrement - par l'entreprise publique - de ses prérogatives en matière de gestion. Parmi les prérogatives, découlant du principe de l'autonomie, il convient de mettre en exergue la gestion de la main d'oeuvre en général et des rémunérations en particulier.

2 - Le nouveau dispositif législatif, relatif aux relations de travail, met en oeuvre un nouveau mode de gestion de la main d'oeuvre. Ce mode est basé sur le principe de la contractualisation des relations de travail (travail à durée déterminée, travail à temps partiel etc...) et de la notion de revenu proportionnel (à la pièce, à la tâche etc...). Le principe de contractualisation des relations de travail trouve sa signification dans l'adaptation (ou l'ajustement) de la "contrainte sociale" (volume de l'emploi et des niveaux de rémunérations) aux exigences de rentabilité de l'entreprise publique. C'est dans ce sens que nous dirons que le nouveau dispositif législatif régissant les relations de travail tend à mettre en oeuvre les instruments d'une gestion flexible de la main d'oeuvre.

3 - La contractualisation des relations de travail a une conséquence directe sur la formation et la gestion des rémunérations au niveau de l'entreprise publique. L'introduction du principe de la négociation salariale vient ainsi marquer la rupture avec la gestion institutionnelle (SGT) des salaires. Cette rupture devrait se traduire par des changements concernant d'une part la notion et le contenu du salaire qui devrait se définir par rapport à des critères économiques. Le volume des salaires versés par l'entreprise doit tenir compte de ses engagements financiers. Le salaire devrait avoir une contrepartie. D'autre part, les attributions de l'Etat, en matière d'encadrement des salaires, devraient se limiter à la fixation du minimum légal ainsi que de la fiscalité et de la parafiscalité touchant toutes les formes de revenus (salaires, revenus du capital, rentes etc...). L'exercice de ces attributions s'effectue dans le cadre de la politique des revenus.

4 - Toutes les transformations indiquées ci-dessus auraient des conséquences notables sur la mise en oeuvre de la politique de rémunération au niveau de l'entreprise publique. La question fondamentale posée dans le cadre de la mise en oeuvre de la politique de rémunération de l'entreprise publique est centrée sur le problème épineux de la maîtrise de la masse salariale. Les objectifs recherchés consistent dans la réduction des coûts salariaux, jugés trop élevés, et la mise en place d'un rapport d'efficacité entre les niveaux de rémunération et les résultats du travail (niveaux de production et de productivité). Mais la résolution de cette question ne se pose pas de façon "isolée", car l'entreprise publique fait face à un contexte instable marqué au niveau interne par le problème des sureffectifs et de la pression sociale, au niveau externe par les conséquences déstabilisatrices des mesures

découlant de la mise en application du PAS (plan d'ajustement structurel). C'est donc en tenant compte de ce contexte que nous essaierons de répondre à la question posée dans notre travail de recherche relative à l'impact des réformes économiques sur la mise en oeuvre de la politique de rémunération au niveau de l'entreprise publique.

## ANNEXE

**Tableau 1: Lois relatives à l'autonomie.**

LOIS	OBJETS
Loi N° 88-01 du 12/01/1988	Portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.
Loi N° 88-02 du 12/01/1988	Relative à la planification.
Loi N° 88-03 du 12/01/1988	Relative aux fonds de participation.
Loi N° 88-04 du 12/01/1988	Modifiant et complétant l'ordonnance N° 75-59 du 26 Septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques.
Loi N° 88-04 du 12/01/1988	Modifiant et complétant la loi N° 84-17 du 07 juillet 1984 relative aux lois de finances.
Loi N° 88-06 du 12/01/1988	Modifiant et complétant la loi N° 86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et du crédit.

Source: *Législation et réglementation du travail, Livret N° 08, Série éditée par l'Institut National du Travail.*

**Tableau 2 : La nouvelle législation du travail.**

LOIS ET DECRETS	OBJETS
Loi 90-02 du 06/02/1990	Relative à la prévention et au règlement des conflits de travail et à l'exercice du droit de grève.
Loi 90-03 du 06/02/1990	Relative à l'inspection du travail.
Loi 90-04 du 06/02/1990	Relative au règlement des conflits individuels du travail.
Loi 90-11 du 21/04/1990	Relative aux relations de travail.
Loi 90-14 du 02/06/1990	Relative aux modalités d'exercice du droit syndical.
Loi 91-27 du 21/12/1991	Modifiant et complétant la loi 90-02
Loi 91-28 du 21/12/1991	Modifiant et complétant la loi 90-04
Loi 91-29 du 21/12/1991	Modifiant et complétant la loi 90-11
Loi 91-30 du 21/12/1991	Modifiant et complétant la loi 90-14
Décret exécutif 90-289 du 29/09/1990	Relatif aux modalités d'organisation des élections des délégués du personnel.
Décret exécutif 91-272 et 91-273 du 10/08/1991	Relatif aux bureaux de conciliation.
Décret exécutif 90-290 du 29/09/1990	Relatif aux cadres dirigeants des entreprises publiques économiques.

Source: *Revue mensuel d'informations et d'analyse de l'économie algérienne Conjoncture N° 12 du 30 Novembre 1992. p. 19.*

S

## Références bibliographiques

MAHI A, 1994. Eléments d'analyse sur le processus de transformation économique. In

HOCINE R, 1989. Les lois sur l'autonomie des entreprises et leur influence sur l'emploi. In Revue Algérienne du travail, n° 20, Alger.

RAPPORT RELATIF À L'AUTONOMIE DES ENTREPRISES. In les Cahiers de la Réforme, volume 01, collection dirigée par A.R. Hadj Nacer, Ed. ENAG, 1989, Alger.

KORICHE M.N.E., 1992. Les relations de travail dans le secteur public. Changement de problématique et ruptures normatives. Document photocopié.

LIABES D, 1989. L'entreprise entre Economie Politique et Société. In l'Algérie et la modernité, ouvrage collectif. CODESRIA, Dakar.

LIABES D, 1990. Des statuts aux contrats: l'émergence du travailleur collectif comme acteur social. Communication présentée au séminaire national: "Réformes et gestion des hommes dans l'entreprise: du conflit ouvert à la concertation" organisé par le C.N.A.T.

ROUELAER P, 1993. Gestion des ressources humaines. Ed. Armand Colin, Paris.

SANDRETTO R, 1994. Rémunération et répartition des revenus. Ed. Hachette, Paris.

## Notes

---

**(\*)** Maître-assistant à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'université A. Mira Béjaïa.

**(\*\*)** Professeur à l'Institut National de la Planification et de la Statistique (INPS), directeur de recherche au CREAD.

**(1)** Cf. A. MAHI: "Eléments d'analyse sur le processus de transformation économique". In la Revue l'Economie éditée par l'APS (Agence Presse services), N° 15 Juin 1994, p. 17.

**(2)** Cf. R. HOCINE: "Les lois sur l'autonomie de l'entreprise et leur influence sur l'emploi". In la Revue Algérienne du Travail, N° 20 Septembre 1989, p. 12.

**(3)** Cf. Rapport N° 10 relatif à l'autonomie des entreprises, p. 11. In les Cahiers de la réforme. Volume 01, collection dirigée par A.R. HADJ NACER, Ed. ENAG, Alger, 1989, 224 p.

**(4)** Mis en place en 1988, dissous et remplacés par les holdings (sociétés financières) en 1996.

**(5)** Voir notamment: M.N.E. KORICHE: "Les relations de travail dans le secteur public. Changement de problématique et ruptures normatives", document photocopié, Juin 1992, 27 p. Et D. LIABES: "Des statuts aux contrats: l'émergence du travailleur collectif comme auteur social", communication présentée au séminaire national: "Réformes et gestion des hommes dans l'entreprise: du conflit ouvert à la concertation", CNAT

(Centre National des entreprises et au traitement des informations du secteur de la construction), 14 et 16 Octobre 1990, 10 p.

**(6)** Cf. D. LIABES: "L'Entreprise entre Economie Politique et Société", p. 228. Contribution à l'ouvrage collectif: "L'Algérie et la modernité", Série des livres du CODESRIA, Dakar 1989, p. 296.

**(7)** Cf. Etude relative au statut du travailleur. In Cahiers de la réforme, volume 01, collection dirigée par A.R. HADJ NACER, op cit., p. 166.

**(8)** Nous avons assisté à l'émergence de la notion de patronat, à la naissance de syndicats des employeurs et/ou de gestionnaires du secteur public depuis le début de la décennie 1990.

**(9)** Cf. M.N.E. KORICHE, op cit., p. 03.

**(10)** M.N.E. KORICHE, op cit., p. 04.

**(11)** Institutions Publiques et Administrations.

**(12)** Cf. Les articles 75 à 79 de la loi 90-11 relative aux relations de travail.

**(13)** La loi 90-11 définit le règlement intérieur comme étant un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline.

**(14)** Il s'agit du décret exécutif N° 90-210 du 10 Août 1991, relatif aux cadres dirigeants des entreprises publiques économiques.

**(15)** Article 10 de la loi N° 78-12 du 05/08/78 relative au statut général du travailleur.

**(16)** Le contrat de travail temporaire est un travail particulier qui lie un salarié à deux entreprises: une entreprise de travail temporaire, qui est l'employeur du salarié, et une entreprise dans laquelle le salarié travail qu'on appelle "l'entreprise utilisatrice". Cf. P. ROMLAER: "Gestion des ressources humaines". Ed. Armand Colin, Paris 1993, p. 56.

**(17)** Article 77 de la loi 90-11.

**(18)** Les amendements introduits par la loi 91-29 du 21 Décembre 1991, modifiant et complétant la loi 90-11 atténuent le pouvoir disciplinaire de l'employeur.

**(19)** Structure introduite par la nouvelle législation du travail. Elle ne dispose pas de droit dans la gestion de l'entreprise (comme c'était le cas de l'assemblée générale de la GSE) mais, elle est tenue informée de la marche globale de l'entreprise.

**(20)** Définie par l'ordonnance N° 71-74 du 16 Novembre 1971 (relative à la GSE) comme étant une structure investie des prérogatives de contrôle de gestion.

**(21)** Cf. A. El. KENZ, op cit., p. 141.

**(22)** D. LIABES, op cit., p. 233.

**(23)** Adoptée en 1971.

**(24)** Il faut préciser qu'il ne s'agit pas d'une abrogation totale du texte, la loi 90-11 abroge les dispositions contenues dans les articles 01 à 199 et 199 à 216 du SGT. Elle reprend certaines dispositions à caractère général (droits et obligations).

**(25)** Cf. Etude relative au statut général du travailleur, pp. 173-187. In "les Cahiers de la réforme", volume 01, collection dirigée par A. R. HADJ NACER, Ed. ENAG Alger 1989, p. 224.

**(26)** Cf. Etude relative au statut général du travailleur, op cit., p. 178.

**(27)** Cf. P. ROMELAER, op cit., pp. 65-66.

**(28)** Article 144 de la loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail.

**(29)** Au point de vue économique, nous citerons deux types de conventions: la convention d'entreprise et la convention de branche.

**(30)** Exceptés les cas prévus par l'article n° 04 de la loi 90-11 relative aux relations de travail.

**(31)** Précisons que la loi 90-11 n'indique pas la nature ni le type de méthodes de classification des postes, elle n'oblige pas l'entreprise à avoir recours à la méthode nationale unique de classification.

**(32)** Il s'agit de l'article 87 de la loi 90-11.

**(33)** Cf. SANDRETTO : Rémunération et répartition des revenus. Ed. Hachette supérieur, Paris 1994, pp. 239-246.

**(34)** Les notions frais du personnel, masse salariale et coûts salariaux ne recouvrent pas la même signification.

**(35)** Cf. Enquête sur les niveaux de salaires moyens des années 91 à 93 et le mois de juin 94, réalisée par le Ministère du Travail, 1994, Document photocopie, p. 20.

MOHAMED ARABI(\*) ET M. YASSINE FERFERA(\*\*)

## **Etude de la structure des rémunérations au sein de trois entreprises publiques économiques**

### **INTRODUCTION**

L'objet de la présente contribution consiste dans l'étude du contenu de la structure de rémunération au sein de trois entreprises publiques économiques objet d'une enquête menée dans le cadre d'un travail de recherche portant sur le thème intitulé «réformes économiques et gestion de la rémunération au sein des entreprises publiques économiques algériennes. Les trois entreprises étudiées sont l'ENATB, l'ERAD-Alger et la SNTA. Cette contribution sera structurée en trois parties.

Dans la première, il sera question de la présentation synthétique des éléments qui composent la rémunération perçue par le personnel. Cependant, et pour plus de clarté, nous présenterons la définition des notions de structure de rémunération et de modèle de rémunération.

Nous nous intéresserons ensuite aux questions relatives à la détermination du salaire de base et à la classification professionnelle des postes et des emplois au sein des trois entreprises. Aussi, à ce niveau, par souci de compréhension, nous aborderons d'une part les notions relatives aux grilles de qualification et nous passerons en revue, d'autre part, les insuffisances et les limites héritées de la période SGT en matière de classification professionnelle et de fonctionnement des grilles de salaire. Cette façon de procéder nous permettra de saisir la portée des changements introduits par les trois entreprises en matière de qualification des postes de travail et de hiérarchisation des niveaux de rémunération.

Enfin, nous porterons notre intérêt aux autres éléments de la rémunération, en l'occurrence les compléments indemnitaires. L'étude sera axée sur le contenu et les fonctions remplies par les principaux éléments indemnitaires. Nous distinguerons les primes et les indemnités non liées aux résultats des primes de résultat.

### **LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA REMUNERATION**

Nous aborderons dans cette section la présentation synthétique de la structure de rémunération au niveau des trois entreprises. Pour cerner cette question, il nous semble important de procéder d'abord à la présentation de certaines notions.

## 1.1 Notions de la structure de rémunération et de modèle de rémunération

### 1.1.1. Définition de la structure de rémunération

La structure de rémunération représente la configuration du système de rémunération et elle traduit les options fondamentales en matière de gestion sociale au sein d'une entreprise (organisation)**(1)**. La structure de rémunération est constituée par l'ensemble des éléments de la rémunération. Elle comprend aussi bien la rémunération principale (le salaire de base et les primes) que les avantages périphériques. Il existe deux types de structure de rémunération : la structure individuelle et la structure collective. La première traduit l'ensemble des éléments de la rémunération perçus par un agent pris individuellement. La seconde consiste en la synthèse des structures individuelles.

L'importance de l'analyse de la structure de rémunération réside dans le fait qu'elle permet d'apprécier l'importance que représentent respectivement:

- La rémunération du poste.
- La rémunération de la façon d'occuper le poste - les performances de l'agent .
- Les avantages liés au statut de l'agent.

Par ailleurs, la structure de rémunération reflète le modèle de rémunération adopté par l'entreprise. On relève généralement l'existence de deux modèles de rémunération.**(2)**

### 1.1.2. Les modèles de rémunération

#### 1.1.2.1. Le modèle à statut

La caractéristique principale de ce modèle consiste dans la priorité accordée à la rémunération du poste et des avantages relatifs au statut individuel. On cite généralement l'exemple des systèmes en vigueur dans la fonction publique ou dans ce que l'on appelle les I.A.P.**(3)** Ces systèmes sont basés sur les notions de grades et d'échelons liés à des indices de rémunération. Le système de rémunération issu du SGT peut être cité comme exemple du modèle à statut. Le dit système définit la rémunération d'un agent exclusivement par rapport aux tâches inhérentes au poste de travail. il ne s'occupe pas des performances individuelles.

#### 1.1.2.2. Le modèle à résultat

Il se caractérise par l'importance accordée aux performances définies sur la base d'une multitude de critères. On cite souvent l'exemple des personnels commerciaux (service de vente) comme cas de figure du modèle à résultats. La plus grande partie de la rémunération perçue est constituée par une proportion variable, qui est déterminée en rapport

étroit avec le niveau des résultats réalisés : niveau de vente ou de chiffre d'affaires dans notre exemple.

Enfin, le choix d'un modèle de rémunération dépend de la stratégie de l'entreprise, mais aussi de sa culture et de son histoire. Cependant, il faut souligner la possibilité de l'adoption des deux modèles au sein d'une même entreprise: modèle à statut pour les ouvriers et les employés, et le modèle à résultats pour les commerciaux et les cadres.

## **1.2. Présentation de la structure de rémunération des trois entreprises**

L'étude des documents(4) des entreprises enquêtées permet d'établir que les dites entreprises ont reconduit la totalité des éléments de rémunération, tels que définis dans le cadre du système de rémunération issu du SGT. Cependant, il faut noter l'introduction d'éléments nouveaux, qui se rajoutent à ceux déjà existant dans la détermination de la rémunération globale. Mais avant de passer à l'appréciation du rôle et de l'importance de chacun des éléments de la rémunération, nous procéderons d'abord à la représentation synthétique de la structure de rémunération des trois entreprises. Celle-ci est représentée par le schéma portant "représentation de la structure de rémunération" (voir annexe n°1).

Ce schéma appelle quelques remarques:

- D'ordinaire le contenu de la notion de rémunération globale est réduit à trois éléments: le salaire de base, les compléments indemnitaires et les primes liées aux résultats. Nous pensons que cette définition est trop étroite. elle ne prend pas en considération d'autres éléments qui peuvent être intégrés dans la rémunération globale.

La représentation de la structure de rémunération des trois entreprises, telle que donnée par le schéma, permet d'identifier la rémunération globale dans son acception étendue. Ainsi, on peut distinguer:

La rémunération principale qui est composée:

- D'un salaire de base : dont la valeur est déterminée sur la base d'une cotation, suivant la classification professionnelle de l'organisme employeur (l'entreprise).
- De multiples primes et indemnités, qui rémunèrent des conditions de travail, les exigences, l'expérience, (etc...). elles sont régies soit par voie réglementaire, soit dans le cadre d'un accord collectif (convention collective).
- Des primes liées aux résultats et/ou aux performances des agents.
- Les avantages périphériques dont on peut distinguer plusieurs types:
  - Les avantages conventionnels monétaires. Dans le schéma, ce type d'avantages est représenté par la prime d'intéressement aux résultats de l'entreprise.

- Les avantages en nature. Nous distinguerons, dans le schéma, d'une part les avantages à caractère individuel, tels que le logement de fonction, véhicule de l'entreprise et le téléphone personnel. Ce type d'avantages est attribué particulièrement à la catégorie "cadre». d'autre part, les avantages à caractère collectif: remises, rations ou bons sur les produits de l'entreprise et les prêts de l'entreprise.

- Les avantages éloignés. Généralement, ceux-là n'ont pas d'incidence, il s'agit d'une rétribution à caractère moral telles que la médaille de travail remise aux agents retraités ou ayant une longue carrière au sein de l'entreprise.

- La structure de rémunération représentée dans le schéma ne fait pas de décompte de la liste exhaustive des composantes de la rémunération globale(5). Cette structure constitue une synthèse des principaux éléments de rémunération existant dans les dites entreprises. Ceci signifie que sur l'essentiel des éléments de rémunération les trois entreprises présentent des similitudes qui s'expliquent par "l'héritage SGT". Cependant, il faut signaler l'existence de différences entre ces trois entreprises, nous noterons particulièrement:

- Les primes d'intéressement qui n'existent qu'à la SNTA.

- Les primes de mérite et de fidélité, qui sont propres à l'ERAD.

- La prime d'encouragement qui est propre à l'ENATB.

- Les primes de fin de carrière et les allocations décès propres à la SNTA et à l'ENATB.

- La structure de rémunération qui figure dans le schéma ne concerne pas le personnel classé "cadres dirigeants", la rémunération de ces derniers est déterminée dans le cadre de contrats particuliers(6) régis par le décret exécutif N°90-290 du 29 septembre 1990 relatif aux cadres dirigeants des entreprises publiques économiques.

- Au plan formel, l'appréciation de la structure de rémunération de ces entreprises nous amène à tirer une première conclusion qui consiste dans le fait que les trois entreprises ont maintenu la démarche ainsi que les composantes héritées de la période SGT. Nous précisons que cette appréciation se situe au niveau formel, elle ne concerne que les éléments constitutifs de la rémunération en tant que tels. cette appréciation n'explique pas le contenu et les procédures de détermination et d'attribution de ces éléments.

Pour comprendre le contenu de la structure de rémunération, nous allons étudier de façon séparée la détermination du salaire de base et des compléments indemnitaires.

## **2. DE LA DETERMINATION DU SALAIRE DE BASE ET LA CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE**

Le texte de loi 90/11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

réserve le titre quatre (IV) à la question de la rémunération. Le salaire de

base est défini comme étant le résultat de la classification professionnelle de l'organisme employeur et dont le traitement est prévu dans le cadre de la convention collective. Avant de procéder à l'appréciation des systèmes(7) de classification professionnelle en vigueur au sein des entreprises enquêtées, il nous semble nécessaire de présenter les définitions de concepts et de notions étroitement liés à la question de la classification professionnelle.

### 2.1. Grille de qualification : Définition

La mise en œuvre d'une politique de rémunération commence par une opération de qualification. Cette opération consiste dans l'évaluation du poids respectif des différents postes ou emplois(8). L'évaluation s'effectue par l'attribution d'un coefficient à chaque poste ou une fonction qui correspond à un niveau de rémunération. Qu'est ce que donc un système de qualification ?

La classification professionnelle ou la qualification consiste dans le regroupement des postes et des emplois de l'organisme - entreprise - en familles, en niveaux et en échelons, et dans l'attribution à chaque poste de travail d'un coefficient - nombre de point du poste - de telle manière que la valeur du salaire de base d'un poste découle du produit du nombre de points - coefficient - par un nombre appelé la "valeur du point". L'association de l'ensemble des familles, des niveaux, des échelons et des coefficients permet d'obtenir ce qu'on appelle la grille de qualification de l'organisme(9). Cette définition nous amène à nous interroger sur l'importance pour l'organisme employeur de se doter d'une grille de qualification.

### 2.2. L'importance d'une grille de qualification

Nous pouvons situer l'importance ou l'utilité d'une grille de qualification à trois niveaux:

- La grille de qualification constitue l'ossature du système de rémunération du fait que la valeur du point indiciaire est commune à l'ensemble des postes et des fonctions. Ceci permet à l'entreprise d'augmenter les niveaux de rémunération de l'ensemble de ses employés sans affecter le rapport entre les différents niveaux de rémunération de base, c'est à dire sans la modification de la hiérarchie des salaires. La grille de qualification offre, ainsi, la possibilité de déterminer et d'ajuster l'importance de chaque niveau de rémunération de base dans la hiérarchie, ce qui constitue en soi un aspect important de l'équilibre et de la dynamique sociale de l'entreprise.
- La grille de qualification permet à l'entreprise d'identifier les postes qu'elle offre et de déterminer les itinéraires professionnels de ses employés. Elle est, ainsi, considérée comme un instrument important dans la gestion des carrières.
- La grille de qualification est d'une importance primordiale du point de vue du salarié. Elle lui permet de se repérer par rapport aux autres mais

aussi de déterminer l'évolution professionnelle qu'il souhaite poursuivre par des actions de formation ou sur la base des expériences acquises.

Il faut noter l'existence de plusieurs types de grilles de qualification. Pour l'entreprise, le choix d'une grille de qualification dépend de la nature de ses activités, mais aussi des objectifs recherchés lors de l'élaboration de sa politique de rémunération. Globalement, nous pouvons citer l'existence de deux types de grilles de qualification: les grilles de qualification segmentées et les grilles de qualification à recouvrement.

**(10)**

## **2.3. Les différents types de grilles de qualification**

### **2.3.1. Les grilles de qualification segmentées**

On parle de grilles de qualification segmentées lorsque les familles, dans lesquelles les postes de travail sont regroupées, sont établies de telle manière que les coefficients des postes d'une famille sont soit supérieurs soit inférieurs par rapport à ceux de chacune des autres familles. On distingue deux modèles de fonctionnement des grilles segmentées.

#### **2.3.1.1. Les grilles segmentées sans passerelle**

Dans ce modèle, les familles de poste sont "cloisonnées" par rapport aux autres. Ce cas peut être illustré par l'exemple d'un employé - voir exemple de grille segmentée ci-dessous - positionné dans la famille des "ouvriers non qualifiés». celui-ci peut évoluer, au cours de sa carrière de l'échelon Un à l'échelon Trois, mais dans la même famille. C'est à dire sans possibilité de passer comme ouvrier professionnel. Ce type de grille de qualification concerne certaines catégories comme les ouvriers, les ouvriers professionnels et les techniciens, dans les métiers traditionnels tel que la métallurgie.

Dans les grilles segmentées sans passerelle, on distingue nettement les "supérieurs" des "inférieurs", dans la mesure où le salaire de base le plus réduit des ouvriers professionnels est supérieur au salaire de base le plus élevé des ouvriers non qualifiés. Il s'en déduit que l'amplitude de la carrière possible des salariés est très faible.

**Tableau N°1: Exemple d'une grille de qualifications segmentées**

Niv.	Echel.	Coef.				
V	3	365				Agent de maîtrise AM7
	2	335				Agent de maîtrise AM6
	1	305				Agent de maîtrise AM5
IV	3	285			Techn. T4	Agent de maîtrise AM4
	2	270			Techn. T3	
	1	255			Techn. T2	Agent de maîtrise AM3
III	3	240			Techn. T1	Agent de maîtrise AM2
	2	225				
	1	215		Ouvrier profes. P3		Agent de maîtrise AM1
II	3	190		Ouvrier profes. P2		
	2	180				
	1	170		Ouvrier profes. 1 P1		
I	3	155	Ouvrier non qualifié 3			
	2	145	Ouvrier non qualifié 2			
	1	140	Ouvrier non qualifié 1			

Source : P. ROMELAER : "Gestion des ressources humaines", p 192.

### 2.3.1.2. Grilles segmentées avec passerelle

Dans ce modèle les grilles segmentées conservent leurs caractéristiques essentielles, c'est à dire la distinction nette entre les différentes familles de postes. Cependant, les possibilités de passage d'une famille à une autre existent, ce qui permet d'atténuer les rigidités du premier modèle - grille segmentée sans passerelle - par l'assouplissement du fonctionnement de la grille, permettant ainsi la promotion sociale sans remettre en cause la hiérarchie des différentes familles de postes.

### 2.3.2. Les grilles de qualification à recouvrement

La caractéristique principale de ce type de grille de qualification réside dans le fait que le coefficient maximum d'une catégorie peut être supérieur au coefficient minimum d'une catégorie de niveau supérieur. L'observation de l'exemple de la grille à recouvrement - ci-après illustré - montre un large recouvrement entre catégories (ou familles) adjacentes. Contrairement au premier type de grilles - segmentées -, dans la grille de qualification à recouvrement l'aspect hiérarchique des rapports entre catégories est relativement estompé et, ainsi, l'amplitude de la carrière de l'employé est plus étendue. la carrière d'un agent de fabrication peut s'étendre sur huit (08) coefficients. Notons, enfin, que les grilles à recouvrement correspondent à un type d'activité basé sur le travail d'équipe intégrant la haute technologie dans le processus de fabrication - cas des usines automatisées - et exigent un effort de formation important.

Il faut noter pour terminer que l'importance de l'opération de qualification réside dans le fait qu'elle constitue un instrument essentiel de la gestion des rémunérations et précisément de l'établissement de la hiérarchie des salaires nécessaire à l'entreprise. Cependant, l'opération de qualification est aussi importante dans la prise en charge des autres aspects de la gestion du personnel tels que la gestion des carrières

professionnelles des employés, la gestion du recrutement, la formation (etc...).

## 2.4. La qualification professionnelle au sein de l'entreprise publique algérienne : Des insuffisances héritées de la période SGT

### 2.4.1. De la méthode de classification professionnelle

Au cours de la période SGT la classification professionnelle au sein de l'entreprise publique s'effectuait sur la base d'un système cohérent de critères et de règles de cotation conformément à la M.N.U.C (méthode nationale unique de classification)(11).

Tableau N°2 : Exemple d'une grille de qualification à recouvrement

Niv.	Coef.				
V	365				Chef de secteur CS4
	335			Pilote d'installation P17	Chef de secteur CS3
	305			Pilote d'installation P16	Chef de secteur CS2
IV	285		Conducteur d'installation CI9	Pilote d'installation P15	Chef de secteur CS1
	270		Conducteur d'installation CI8	Pilote d'installation P14	
	255		Conducteur d'installation CI7	Pilote d'installation	
III	240		Conducteur d'installation CI6	Pilote d'installation P12	
	225	Agent profes - sionnel hautement qualifié	Conducteur d'installation CI5	Pilote d'installation P11	
	215	Agent professionnel de fabrication APF5	Conducteur d'installation CI4		
II	200	Agent professionnel de fabrication APF4	Conducteur d'installation CI3		
	190	Agent professionnel de fabrication APF3	Conducteur d'installation CI2		
	180	Agent professionnel de fabrication APF2	Conducteur d'installation CI1		
	170	Agent professionnel de fabrication APF1			
I	165	Agent qualifié de fabrication A QF2			
	160	Agent qualifié de fabrication A QF1			

Source : P. ROMELAER : "Gestion des ressources humaines", p 194.

Cette méthode instituée par le décret N°82-356 du 20 novembre 1982 est basée sur cinq (05) critères et treize (13) sous-critères avec leur pondération:

1. Qualification : 40,42 %

- Formation de base (26,25 %) de 50 à 315 points.
- Expérience professionnelle (14,7 %) de 25 à 170 points.

2. Responsabilité: 21,66 %

- Responsabilité matérielle ou immatérielle (7,50%) de 10 à 90 points.
- Responsabilité sur l'intégrité physique au tiers (2,50%) de 5 à 30 points.
- Responsabilité directe et fractionnelle (5,83%) de 5 à 70 points.
- Responsabilité hiérarchique diffusée (5,83%) de 5 à 70 points.

3. Effort : 14,50 %

- Effort physique (4,10%) de 6 à 50 points.
- Effort neuro-psychique (2,50%) de 5 à 30 points.
- Effort intellectuel (7,83%) de 5 à 94 points.

4. Conditions de travail : 13,42%

- Ambiances physiques (10,50%) de 2 à 26 points.
- Risques d'accident de travail (2,92%) de 5 à 35 points.

5. Contraintes et exigences particulières : 10%

- Contraintes (5%) de 5 à 60 points.
- Exigences particulières (5%) de 5 à 60 points.

La principale caractéristique de la M.N.U.C réside dans le fait qu'elle s'apparente à la méthode d'évaluation et de classification dite analytique qu'on appelle la méthode du système de points **(12)**. Pour déterminer la valeur relative de chaque poste, cette méthode procède par les étapes suivantes:

- L'identification des facteurs (critères) communs à tous les postes de travail.
- La détermination du nombre de degrés à affecter à chaque facteur choisi.
- L'établissement de la valeur relative de chaque facteur dans l'évaluation globale.

- L'attribution d'un nombre de points à chacun des degrés d'un facteur.

La sommation du nombre de points attribués permet de positionner le poste dans la grille de qualification. Il faut noter que la M.N.U.C a été appliquée uniformément à tous les secteurs quelle que soit la nature de leurs activités sans aucune marge de manœuvre à l'entreprise publique. Le caractère uniforme de cette méthode n'a pas permis de prendre en considération les particularités de l'ensemble des activités(13). Il faudrait peut être aller plus loin dans cette appréciation critique et préciser qu'il ne s'agit pas uniquement de limites liées à la particularité de l'activité au sein d'une entreprise ou d'une branche. Aujourd'hui, ces limites se situent à un niveau plus précis. L'entreprise ne peut pas procéder à une opération de qualification de postes de travail nettement distinguées à l'exemple du poste de cadre et du poste d'agent d'exécution en ayant comme référence une méthode unique de classification. Comme elle ne peut pas apprécier avec une même méthode de classification un poste situé dans le service de communication et un autre poste situé dans le service de fabrication.  
(14)

Par ailleurs, l'échelle nationale de référence des postes types (ENR) était prévue dans le cadre de la mise en œuvre du système de rémunération issu du SGT. Cependant, elle n'a jamais été instituée, pourtant elle devait constituer un cadre indispensable aux travaux de classification(15). L'absence de cette échelle a été palliée par la conception de catalogues de postes de travail par branche d'activité. Parmi les difficultés relevées concernant l'ENR, on peut citer la description trop détaillée des tâches liées aux postes. ce qui entraîne une très grande spécialisation au détriment de la polyvalence. Avec le nombre impressionnant de postes répertoriés dans la nomenclature des postes, l'utilisation de l'ENR par les entreprises est devenue généralement inopérante. Il est devenu plus aisé de créer de nouveaux postes que de chercher dans la nomenclature la description la plus adaptée pour la définition d'un poste. En outre, les procédures utilisées étaient complexes et lourdes et un poste n'était validé qu'après avoir été examiné par plusieurs commissions des tutelles ministérielles. Pour éviter ces difficultés, l'entreprise avait recours à la pratique d'assimilation du poste.

#### **2.4.2. De la grille nationale indiciaire des salaires**

L'opération de classification professionnelle des postes de travail a été accompagnée par la mise en œuvre de la grille nationale indiciaire des salaires(16). Cette dernière comprend 20 catégories subdivisées en 78 sections, 3 sections pour les catégories d'exécution allant de 1 à 9. 4 sections pour les catégories de maîtrise allant de 10 à 13 et 05 sections pour les catégories des cadres allant de 14 à 20 - voir grille nationale indiciaire des salaires présentée ci-dessous -. Il y a 78 positions de classement qui sont autant de salaires de base. Le salaire de base mensuel est le produit de l'indice médian - coefficient ou nombre de points - par la valeur monétaire du point indiciaire.(17)

Tableau N°3 : La grille nationale indiciaire des salaires

	Catégories	SECTIONS				
		1	2	3	4	5
Exécutant	1	102	106	110		
	2	114	118	122		
	3	126	138	134		
	4	139	144	149		
	5	154	160	166		
	6	172	179	185		
	7	192	199	205		
	8	213	221	228		
	9	236	245	253		
Maîtrise	10	260	267	274	281	
	11	288	296	304	312	
	12	320	328	336	345	
	13	354	364	373	383	
Cadre	14	392	400	408	416	424
	15	434	443	452	462	472
	16	482	492	502	512	522
	17	534	545	556	569	581
	18	593	606	619	632	645
	19	658	672	686	700	714
	20	730	746	762	778	794

Source: Cahiers de la réforme, volume I, p 169.

Plusieurs remarques pourraient être formulées à l'endroit de la grille nationale indiciaire des salaires:

- A l'instar de ce qui a été relevé relativement à la méthode nationale unique de classification, il n'existait qu'une seule grille des salaires, applicable uniformément à tous les secteurs d'activité et ne laissant aucun espace d'initiative à l'entreprise publique.
- Nous relèverons, ainsi, l'étroitesse des plages (minimum - maximum) des catégories qui varient:
  - Pour l'exécution : de 8 points en catégorie 1 à 17 points en catégorie 9.
  - Pour la maîtrise : de 21 points en catégorie 10 à 21 points en catégorie 13.
  - Pour les cadres : de 31 points en catégorie 14 à 64 points en catégorie 20.
- La faiblesse des écarts entre les catégories en particulier celles de l'exécution.
- Les écarts sont très réduits entre les sections: 4 à 9 points pour l'exécution, 7 à 10 points pour la maîtrise et 8 à 16 points pour les cadres.

Ces remarques traduisent le tassement des salaires de base. la promotion d'une catégorie à une autre ou d'une section à une autre est devenue peu motivant pour le personnel.

Relativement au fonctionnement de la grille, nous relèverons notamment:

- La valeur au point indiciaire constante durant de longues années **(18)**, n'a pas permis à l'entreprise publique d'ajuster la grille des salaires pour tenir compte de l'érosion du pouvoir d'achat du travailleur. Pourtant, les mesures d'ajustement des salaires constitue une démarche courante dans la gestion des rémunérations.

- L'écart entre la première catégorie et la vingtième qui était à l'origine de 8, s'est rétréci par l'effet des mesures de soutien aux basses catégories. Ce qui a eu pour effet la remise en cause de la hiérarchie des salaires, entraînant la démotivation du personnel par les différences peu significatives entre les postes les moins qualifiés et ceux plus qualifiés.

- La réduction de l'éventail des salaires par la suppression **(19)** des premières catégories.

- La concentration de la quasi-totalité des effectifs dans les catégories médianes, entre la catégorie 8 et la catégorie 12. Ce qui permet de rendre compte de l'inadéquation entre niveau de qualification et niveau de rémunération. Il paraît évident dès lors que la qualification et la compétence ne sont plus les éléments déterminants de la fixation du niveau des salaires. Ceci permet de confirmer le fait que le rapport entre grille de qualification et grille de salaires ait été "vicié", la grille des salaires a fonctionné en "vase-clos", ne tenant pas compte de la hiérarchie des qualifications et des compétences.

Les limites et les insuffisances héritées de la période SGT ont continué de produire leurs effets au cours même de la période qui a suivi **(20)** la mise en œuvre du nouveau dispositif relatif aux relations de travail. Nous pouvons rendre compte de ce constat à partir d'un élément que nous jugeons essentiel celui relatif à l'inadéquation entre niveau de qualification et niveau de rémunération. Cette inadéquation se révèle, à un premier niveau, à la lecture de la nomenclature des postes **(21)** ou on constate l'inutilisation des catégories inférieures. Ainsi, les grilles des salaires de la SNTA, de l'ERAD Alger et de l'ENATB débutent respectivement à la cinquième, sixième et septième catégorie.

L'autre fait marquant concerne la concentration des effectifs de ces trois entreprises sur un nombre réduit de catégories. En effet, 70 % de l'effectif total se répartit entre la catégorie huit (08) et douze (12) **(22)**. Ceci a pour signification la non maîtrise de la structure de qualification qui s'exprime par le fait qu'il n'y ait pas de distinction entre catégories appartenant à différents groupes d'agents: exécutant, maîtrise et cadres. On retrouve des agents exécutants classés dans des catégories allant de 10 à 13 censées être celles de la maîtrise, de même que l'on retrouve des agents de maîtrise dans les catégories cadres (14 à 20).

En relevant les dysfonctionnements établis à l'endroit de la classification professionnelle et de la grille des salaires, nous voulons insister sur l'idée que les problèmes ont persisté au cours même de la période de référence de notre enquête (1990-96), période correspondant à la mise en œuvre d'un nouveau cadre institutionnel consacré par l'abrogation du SGT et l'entrée en vigueur de la loi 90-11 relative aux relations de travail.

L'étude que nous avons menée, en nous appuyant sur les documents(23) confirme la persistance des pratiques héritées de la période SGT. Cependant, le constat comporte aussi des changements notables que l'on doit prendre en compte. Nous apprécierons les dits changements à des degrés différents suivant chacune des trois entreprises enquêtées.

## **2.5. Changements opérés en matière de classification professionnelle et d'établissement de la grille des salaires**

Les limites relatives à la classification professionnelle et à la grille des salaires auxquelles nous avons fait allusion, vont constituer une contrainte majeure à laquelle doivent faire face l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de rémunération des trois (03) entreprises.

### **2.5.1. Cas de L'ENATB**

Nous apprécierons les changements à partir des nouvelles grilles de qualifications et de salaires.

#### **2.5.1.1. Grille des qualifications**

Les transformations opérées par cette entreprise découle d'une approche qui s'appuie sur la mise en relation étroite entre la hiérarchie des qualifications et celle des niveaux de rémunération intégrant les objectifs stratégiques de l'entreprise visant le recentrage autour des activités de base: la transformation du bois. La démarche de l'ENATB en matière de rémunération s'est basée sur la valorisation des qualifications et la récompense des performances individuelles. Cette approche permet à cette entreprise de développer des politiques salariales spécifiques en direction de groupes professionnels distincts. Il s'agit des groupes d'exécution, de maîtrise et de cadres. Chaque groupe de qualification est défini spécifiquement par rapport à sa contribution au résultat et aux attentes exprimées par l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs. On peut ainsi remarquer(24):

- Qu'en ce qui concerne le groupe des agents d'exécution, la politique salariale vise la mise en valeur de la qualification au poste de travail et la maîtrise des fonctions.
- Quant au groupe de maîtrise, la politique salariale vise à récompenser les efforts sur la base de critères appropriés telle les compétences professionnelles, les capacités d'initiative, de contrôle et de coordination. En outre, la politique salariale visant ce groupe s'appuie sur une différenciation significative en matière de salaire de base.
- Enfin, et relativement au groupe des cadres, la politique salariale est basée sur des critères complexes qui se rapportent aux capacités d'établissement de diagnostics, d'évaluation des potentialités et d'élaboration de politiques.

C'est en rapport avec cette démarche que l'ENATB a procédé à

l'élaboration(25) des grilles des qualifications et des salaires. Cette

élaboration marque une rupture avec l'ancienne classification professionnelle issue du SGT. elle s'est effectuée sur la base de l'introduction de nouvelles notions dans la classification: la famille de poste, niveau de qualification, degrés et échelons.

La grille de qualification adoptée répartit les emplois dans un éventail hiérarchique qui est constitué de quatre familles - ou groupes - de postes: l'exécution, la maîtrise, les cadres et les cadres supérieurs. Chaque famille de postes se répartit en plusieurs niveaux de qualification - ou échelle -. chaque niveau est constitué par un groupe de postes répondant aux mêmes exigences. Ainsi, la famille des exécutants est subdivisée en neuf (09) niveaux de qualification (ou échelle) qui sont: la main œuvre ordinaire (MO), la main œuvre spécialisée (MS), les ouvriers spécialisés (OS) - répartis sur trois degrés -, les ouvriers professionnels (OP) - également répartis sur trois degrés - et les ouvriers hautement qualifiés (OHQ). Les trois autres familles de postes - maîtrise, cadres, cadres supérieurs - se répartissent chacune sur quatre niveaux de qualification.

Les modalités de fonctionnement de cette grille de qualification sont très strictes dans le sens où l'accès aux lignes de qualification s'effectue sur la base de critères bien établis. Nous pouvons citer à titre d'exemple : la qualification supplémentaire, la formation et le test professionnel en ce qui concerne les niveaux d'OS, d'OP et d'OHQ. la formation qualifiante pour les niveaux de maîtrise. les titres et les diplômes pour les niveaux cadres. Il y a autant de grilles de qualifications que de catégories professionnelles.

### **2.5.1.2. Grille des salaires**

La grille des salaires de l'ENATB, mise en relation étroite avec la grille de qualifications, reflète la hiérarchie des emplois et reprend les mêmes critères de répartition, c'est à dire les familles de poste, les niveaux de qualification et les degrés. En ce qui concerne le fonctionnement de cette grille (voir annexe N°01), on remarque que chaque niveau de qualification comprend huit (08) échelons, à l'exception de la famille des cadres supérieurs qui comprend deux niveaux: min-max. Chaque échelon de la grille correspond à un coefficient exprimé par un nombre de points. Le coefficient min, correspondant au plus bas niveau de salaire de base, est fixé à 100 points. La valeur du point indiciaire est fixée à 42,35 dinars. Chaque niveau de salaire de base est représenté dans la grille par un nombre de points appelés indices.

La grille des salaires de l'ENATB permet une évolution verticale, par le biais de la promotion, et horizontale par le biais de l'avancement. La convention de l'entreprise précise les conditions de la promotion et de l'avancement.**(26)** Ainsi, la promotion est définie comme étant la sanction de l'expérience et la qualification professionnelle acquises par le travailleur au sein de l'entreprise ainsi que les connaissances, titres et diplômes acquis à l'issue de la formation. Quant à l'avancement horizontal d'un échelon, il est attribué aux travailleurs d'office, toutes les trois (03) années (articles 155, 156 et 157).**(27)**

Plusieurs remarques peuvent être formulées à l'endroit de la grille des salaires de l'ENATB:

- Il s'agit d'une grille de salaire à recouvrement dans le sens où le coefficient supérieur d'un niveau de qualification inférieur peut être supérieur au coefficient minimum d'un niveau de qualification supérieur. Ce qui permet de faire remarquer que cette grille prend en compte les performances réalisées par un agent au niveau du poste de travail.
- L'évolution du salaire de base qui est étalée sur 8 échelons, au niveau horizontal, permet d'étendre la carrière professionnelle des agents et constitue en elle-même une issue aux problèmes de plafonnement des catégories inférieures. **(28)**
- La configuration de la grille des salaires permet à l'entreprise d'ajuster les niveaux de salaire de base, quand il s'agira de tenir compte du pouvoir d'achat, et ceci sans remettre en cause la hiérarchie des salaires - éventail des salaires -.

Enfin, pour clore sur les changements opérés par l'ENATB en matière de classification professionnelle et d'établissement de grille des salaires, il nous paraît important de souligner certaines limites susceptibles d'atténuer l'importance des dits changements.

- La première et la plus importante, inhérente à l'entreprise ENATB, consiste dans l'inexistence d'un système d'appréciation **(29)** du personnel basé sur des critères objectifs. Si la politique de rémunération de l'entreprise vise la valorisation des qualifications, elle ne peut s'effectuer en l'absence d'un système d'appréciation. Ce constat induit la possibilité de recours aux anciennes pratiques (période SGT) qui ont fait que l'unique critère de l'avancement et de la promotion est l'ancienneté évaluée en nombre d'années passées au poste, avec le "préjugé" de qualification.
- La deuxième constitue une contrainte pour l'entreprise. Celle-ci réside dans les mesures de revalorisation du minimum légal (SNMG) **(30)** arrêtées par l'Etat. Cette contrainte peut s'accroître davantage si les dites mesures sont prises de façon répétitive. Ceci peut avoir pour résultat des dysfonctionnements et une pression sur la grille des salaires par effet d'ajustement des bas niveaux de rémunérations sur le niveau du minimum légal, induisant par-là le tassement des écarts entre les niveaux de salaires de base des différents niveaux des grilles des salaires.

### **2.5.2. Cas de l'ERAD-Alger**

Nous pouvons noter qu'au niveau de cette entreprise des changements opérés en matière d'établissement de grilles de salaire **(31)**. Cependant, ces changements sont de moindre importance, relativement à ce qui a été relevé dans le cas de l'ENATB. Nous pouvons même affirmer que certains changements sont d'un caractère formel, c'est à dire sans contenu réel. Nous formulerons cette remarque en référence

au constat que nous avons pu établir et qui consiste dans l'absence d'une grille de qualification.

L'étude de la convention collective de l'entreprise ERIAD-Alger, adoptée en juillet de l'année 1993, permet de constater que la classification des postes s'opère sur la base des critères de groupes, de catégories et de sections. Il existe ainsi trois groupes distincts : l'exécution, comportant neuf (09) catégories. La maîtrise qui comporte quatre (04) catégories. Les cadres et cadres supérieurs comportant sept (07) catégories. La classification et l'évaluation des postes s'opèrent en référence aux paramètres de qualification, de responsabilité, des efforts et des conditions de travail. Nous remarquerons que le modèle de classification et d'évaluation des postes découle de la M.N.U.C, telle que nous l'avons défini précédemment. Cette méthode et les critères qui les sous-tendent s'appliquent uniformément à tous les postes de travail de l'entreprise. Il n'y a pas de méthodes - ou de critères - appropriés dans l'évaluation et la classification des postes de travail suivant leur appartenance à des groupes ou familles de postes différents. La hiérarchie des fonctions de l'entreprise ERIAD n'est pas organisée en niveau des qualifications. Ceci paraît paradoxal eu égard au caractère industriel de cette entreprise avec tout ce que cela suppose comme opérations de transformation ainsi que du processus de production qui fonctionne sur la base de l'existence d'une multitude de postes de travail répartis sur un éventail de qualification plus ou moins étendu. Ce constat confirme les remarques relatives à l'absence d'une grille de qualification. nous parlerons beaucoup plus d'une disposition des postes et des fonctions de l'entreprise réparties sur une vingtaine de catégories, mais qui ne reflète pas l'agencement des niveaux de qualification et des compétences du personnel.

En ce qui concerne la grille des salaires, notons que l'entreprise ERIAD a fonctionné sur la base du modèle de la grille indiciaire des salaires issue du SGT jusqu'à la fin de l'exercice 1995. Les changements opérés par l'entreprise concernent uniquement les valeurs monétaires correspondant aux différentes catégories. Les dits changements étaient répétitifs au cours de toute la période (1990 -96) et trouvent leurs justifications dans les décisions de revalorisation du minimum légal (SNMG) arrêtées par l'Etat. Les mesures d'augmentation du minimum légal ont contraint l'entreprise à ajuster le niveau de rémunération de la plus basse catégorie au niveau de ce minimum, mais aussi à tenir compte de l'éventail des salaires, ce qui entraîne l'augmentation de tous les niveaux de salaires.

### **La nouvelle grille des salaires**

La confection de la nouvelle grille des salaires **(32)** - voir annexe N°02 - mise en application à partir de janvier de l'année 1996, s'est effectuée par des modifications de la grille antérieure. Le critère de classification par catégorie a été maintenu. Nous pouvons lire dans le sens vertical, une évolution pour le groupe d'exécution de la sixième à la dixième catégorie degré B **(33)**. pour le groupe de la maîtrise de la onzième catégorie à la treizième catégorie degré B. pour le groupe des cadres de la quatorzième catégorie degré A à la dix septième catégorie degré

B et pour le groupe des cadres supérieurs de la dix huitième à la vingtième catégorie.

Dans le sens horizontale et c'est là où réside l'élément nouveau, chaque catégorie renferme dix échelons d'une progression unitaire de deux pour cent (2 %). La nouvelle grille des salaires constituerait un instrument efficace pour remédier à un problème essentiel lié au plafonnement des basses catégories. Elle autorise une évolution horizontale étalée sur une dizaine d'échelons, ce qui a pour conséquence d'étendre la carrière des agents. Elle permet aussi à l'entreprise d'éviter le recours à des mesures d'augmentation de salaires par des procédés inappropriés telles que les décisions de promotion qui ne correspondent pas à une acquisition de nouvelles qualifications et de compétences.(34) Précisons enfin que le type de grille des salaires correspond à celui qu'on a relevé à l'entreprise ENATB, c'est à dire une grille à recouvrement.

Enfin, pour conclure sur le cas de l'entreprise ERIAD-Alger, et en guise d'appréciation critique, nous formulerons quelques remarques qui nous semblent importantes. Les critiques que l'on a déjà exprimées concernent le cas de l'ENATB s'appliquent aussi au cas de l'ERAD relativement d'une part à l'inexistence d'un système d'appréciation du personnel(35), et d'autre part à la contrainte légale liée aux mesures d'augmentation du minimum légal. Nous formulons, cependant, une autre remarque qui pourrait rendre plus problématique le fonctionnement de la nouvelle grille des salaires. Cette remarque consiste dans le fait que l'établissement de la nouvelle grille des salaires ne s'est pas effectuée sur la base d'une opération de qualification des différents postes et fonctions de l'entreprise. Ceci a pour signification que la hiérarchie de niveaux et rémunération ne correspond pas à la hiérarchie des qualifications, c'est ce qui explique le fait de l'absence des niveaux de qualifications dans la nouvelle grille des salaires, c'est ce qui rendrait la mise en relation des qualifications et des rémunérations plus difficile à réaliser.

### 2.5.3. Cas de la SNTA

En ce qui concerne le cas de la SNTA, il n'y a pas eu, durant la période 1990-96, d'éléments nouveaux en matière de classification professionnelle et de grille de salaire, qui mériteraient qu'on s'y attarde. L'entreprise a reconduit la même disposition en vigueur dans la période antérieure à l'année 1990. Les postes et les fonctions sont classés suivant les critères et les procédures de la M.N.U.C. La structure de la grille des salaires est conforme à celle de la grille indiciaire des salaires issue du SGT. Mais si la grille des salaires de la SNTA a conservé le modèle du SGT, il y a eu cependant des changements qui se sont opérés par la modification des valeurs monétaires correspondant aux catégories. Ces modifications trouvent leurs sources dans les mesures de relèvement du minimum légal, mais aussi de mesures internes d'augmentation des salaires de base. L'évaluation des écarts entre catégories et sections(36) - voir annexe N°03 - révèle que l'évolution n'est ni linéaire ni progressive. elle traduit certainement toutes les

modifications et les retouches apportées par l'entreprise depuis l'abrogation des dispositions du SGT.

Rappelons, par ailleurs, que l'entreprise SNTA ne dispose pas d'une grille de qualification. Il existe certes une nomenclature des postes - comme c'est le cas pour les deux autres entreprises -, mais celle-ci constitue une simple énumération des postes types avec leur affectation à des catégories et sections déterminées. La répartition des effectifs de l'entreprise suivant des niveaux de qualification est inexistante. Ceci révèle la non maîtrise de la structure des qualifications et des compétences. Ce qui traduit clairement la séparation entre la hiérarchie des qualifications et celle des niveaux de rémunération. Cette difficulté est ressentie au sein de la SNTA, d'autant plus que les rapports annuels d'activité de la DRH insistent constamment sur le problème de la sous-qualification du personnel, particulièrement ceux de la production. Notons, enfin, que l'entreprise SNTA a entrepris la refonte de son système de rémunération, qui a fait l'objet d'une expertise par un bureau d'études(37). Cependant, le contenu n'a pas encore fait l'objet de négociation.

Après avoir abordé la détermination des salaires de base ainsi que les grilles de qualifications et salaires, nous concluons notre étude en présentant l'analyse relative aux compléments indemnitaires.

### 3. LES COMPLEMENTS INDEMNITAIRES

L'étude des compléments indemnitaires(38) se justifie d'une part par le fait qu'elle nous permet de compléter notre appréciation sur la structure de rémunération des trois entreprises, puisque ceux-ci (les compléments) constituent une partie intégrante de la rémunération perçue par le personnel et d'autre part par le fait de l'importance non négligeable du poids qu'ils représentent dans la rémunération globale.

Avant de passer à la présentation des compléments indemnitaires en vigueur au sein des trois entreprises, nous ferons remarquer qu'il existe une multitude de primes et d'indemnités. Le nombre de ces dernières est très important, puisqu'on dénombre respectivement pour la SNTA, l'ERAD-Alger et l'ENATB pas moins de quarante (40), trente cinq (35) et trente (30) primes et indemnités. La quasi-totalité de ces primes et indemnités est héritée de la période du SGT. La multiplication en question ne constitue pas un fait qui est intervenu à la faveur de la mise en place du nouveau dispositif régissant les relations de travail de 1990. Certes, les trois entreprises ont mis en œuvre de nouvelles primes et indemnités, avec l'introduction du principe de la négociation collective, mais le nombre de ces nouveaux éléments reste relativement peu important par rapport à ceux existant antérieurement à l'année 1990. Ce qui nous permet de dire que globalement les trois entreprises ont maintenu les éléments du système indemnitaire issu du SGT. Eu égard à leur nombre très élevé, nous nous contenterons de présenter les principales primes et indemnités, c'est à dire celles qui constituent en valeur - ou en montant - la quasi-totalité des primes et des indemnités versées au personnel dans les trois entreprises, ensuite nous présenterons les primes et les indemnités qui constituent une nouveauté

et qui ont été mises en œuvre à la faveur de l'introduction du principe de la négociation collective.

### 3.1. Les primes et les indemnités issues du SGT

Dans le tableau N°17 ci-dessous, figurent les principales primes et indemnités - issues du SGT - en vigueur au sein des trois entreprises. Nous les présenterons en précisant les fonctions qu'elles remplissent et les modalités de leur fixation. Les éléments, figurant sur le tableau, représentent en valeur un poids prépondérant par rapport au montant total de toutes les primes et les indemnités versées au personnel.

**Tableau N°4 : Les principales primes et indemnités versées au niveau de la SNTA, de l'ENATB et de l'ERAD.**

PRIMES / INDEMNITES	FONCTION REMPLIES
IEP: Indemnités d'expérience professionnelle	Cette indemnité rémunère l'ancienneté et l'expérience professionnelle acquise par l'agent au cours de sa carrière au sein de l'organisme employeur ou dans le secteur d'appartenance. Elle est calculée en proportion du salaire de base.
IN: Indemnité de nuisance	Cette indemnité est allouée aux agents occupant des postes de travail présentant des inconvénients de salissure, de pénibilité, d'insalubrité et ou de danger. Elle est généralement calculée en pourcentage du salaire de base. La tendance actuelle est la détermination de l'IN en montant et non plus en pourcentage du salaire de base (cas de l'ENATB à partir de 1995) afin de diminuer l'impact des mesures de relèvement du salaire de base.
ITP: Indemnité de travail posté	Cette indemnité rémunère le travail exercé en équipe. Elle est exprimée en pourcentage du salaire de base. son calcul s'effectue selon le système de travail adopté. Ex.: le système continu (3x8), c'est à dire l'alternance de trois équipes de travail réparties sur une journée complète, sans interruption du processus de production.
IFSP: Indemnité forfaitaire de service permanent	Elle est allouée aux agents occupant des postes de travail entraînant des sujétions d'horaires de travail imposées par des nécessités de service. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base. L'IFSP n'est pas cumulable avec les rémunérations des heures supplémentaires.
HS: Heures supplémentaires	Elle rémunère les heures de travail effectuées au -delà de la durée légale de travail. Le volume des HS ne peut excéder 20% de la durée légale de travail. Elle est exprimée en pourcentage du salaire de base.
Congé annuel	Généralement appelé gratification ou libéralité. Mais dans le cas de l'entreprise publique le congé annuel ainsi que sa rémunération constitue une contrainte légale. Il s'agit d'un droit reconnu aux travailleurs par la loi (loi 90-11). Le congé annuel est calculé à raison de deux jours et demi par mois, sans que sa durée ne puisse excéder trente jours.
PP: Prime de panier PT: Prime de transport	Ces deux primes sont dites à caractère de remboursement PP est attribuée aux agents qui ne peuvent prendre leur repas à leur domicile. elle est généralement exprimée en montant. La PT est allouée pour les agents qui ne bénéficient pas du transport de l'entreprise. elle est exprimée en montant et son calcul est déterminé en fonction de la distance séparant le domicile du lieu de travail.
PRI: Prime de rendement individuel PRC: Prime de rendement collectif	Par opposition aux primes et indemnités citées plus haut, la PRC et la PRI sont, comme leur nom l'indique, des primes liées aux résultats et aux performances réalisés par les agents (pris individuellement ou collectivement). La PRI rémunère l'amélioration de la productivité du travail individuel. La PRC est destinée à sanctionner la productivité d'un collectif de travail. La détermination des deux primes de rendement s'effectue généralement en référence aux critères: volume de travail, qualité du travail et l'assiduité de l'agent. Les deux primes sont exprimées en pourcentage du salaire de base et le taux maximal est de 10 % pour la PRI et 30 % pour la PRC.

Source : Conventions collectives des trois entreprises.

Toutes les primes et les indemnités, figurant sur le tableau, sont issues des textes d'application du SGT (Statut général du travailleur). elles sont donc antérieures à l'année 1990 correspondant à la mise en place du

nouveau dispositif régissant les relations de travail. Elles ont été, dans leur totalité, reconduites dans le cadre des accords collectifs - convention collective - conclus dans les trois entreprises.

Nous avons précisé précédemment qu'il s'agit des principales primes et indemnités servies dans les dites entreprises. Pour illustrer cette remarque, nous présentons dans le tableau N°18 la part de chacune de ces indemnités par rapport à la totalité des primes et indemnités au début et à la fin de la période de référence.

Ce tableau reprend uniquement les cas de la SNTA et de l'ERAD Alger. pour le cas de l'ENATB, nous ne disposons pas de données détaillées. L'évaluation est effectuée pour les années 90 et 96.

**Tableau N°5 : La part des principales primes et indemnités par rapport au totale des primes et indemnités au cours des années 90 et 96.**

Primes Indemnités	% totalité primes et indemnités			
	SNTA		ERAD	
	1990	1996	1990	1996
IEP	12,97	15,83	-	27,70
I.N	14,24	08,07	08,36	03,14
I.T.P	03,89	01,74	<b>3,01 *</b>	<b>4,47 *</b>
IFSP	01,57	0,97		
H.S	06,97	0,82	12,27	05,44
Congés payés	13,06	15,37	14,66	02,60
P.P	05,64	09,16	05,53	12,43
P.T	01,35	02,46	-	05,87
PRI	08,11	03,78	12,10	03,88
PRC	22,13	10,94	-	06,88
Total	79,93 %	69,14 %	65,93 % **	72,41%

\* Ces taux englobent IFSP et ITP pour le cas de l'ERAD.

\*\* Ce taux n'intègre pas l'IEP et la PRC pour lesquels nous n'avons pas disposer de données.

Source : Tableau élaboré à partir des données figurant dans les balances des comptes de la période considérée.

### 3.2. Les nouvelles primes et indemnités

Plusieurs primes et indemnités ont été introduites à la faveur de l'introduction du principe de la négociation collective. Certaines de ces primes et indemnités sont communes aux trois entreprises. Nous pouvons citer parmi les principales :

- La prime de responsabilité ou les frais de fonction, qui est destinée à compenser la responsabilité hiérarchique. elle est généralement

attribuée aux titulaires de postes d'encadrement. Cette prime est fixée en montant - valeur absolue -.

- La prime d'intérim ou de remplacement, qui est versée en compensation de la durée de travail effectuée à titre de remplacement provisoire d'un poste vacant, supérieur au poste de l'agent bénéficiaire de la dite prime. Sa valeur est déterminée par l'écart entre le salaire brut de l'agent remplaçant et le salaire brut du poste de remplacement.
- La prime d'astreinte, destinée à compenser la disponibilité permanente et la durée de travail effectuées en dehors des heures normales par les agents. Sa valeur est exprimée en montant.
- Primes à caractère sociale (ICAF "Indemnité complémentaire d'allocations familiales", IPSU "Indemnité pour salaire unique", ICR "Indemnité complémentaire de revenu").

En ce qui concerne les primes et les indemnités propres à chacune des entreprises, nous citerons en particulier:

- Relativement à l'ENATB, nous noterons l'existence de la prime d'exportation et de la prime de travaux exceptionnels. La première est destinée à récompenser les efforts déployés par les agents - de la direction commerciale - de l'entreprise en vue de la réalisation de contrats d'exportation vers des marchés étrangers. la seconde est destinée à rémunérer les travaux visant l'amélioration de la qualité des produits fabriqués ou ceux visant le redémarrage des chaînes de production dans des délais courts.
- Relativement à l'ERAD-Alger, notant l'existence des primes d'innovation et de recherche, de fidélité et de mérite. La première est attribuée en récompense des travaux de "remise en l'état" des anciennes unités (chaînes) de production à travers la fabrication locale (par imitation) de pièces de rechange. La deuxième est destinée, comme son nom l'indique, à fidéliser le personnel à leur entreprise. Celle-ci concerne l'ensemble des agents. Elle est calculée par tranche de cinq (05) années et est exprimée en pourcentage du salaire de base. La troisième est allouée aux travailleurs reconnus méritants. L'appréciation est arrêtée par la hiérarchie et la prime est déterminée en montants.
- Relativement à la SNTA, nous relèverons l'existence de la prime d'intéressement aux résultats, appelée aussi l'I.T.R.E (Intéressement du travailleur aux résultats de l'entreprise). Il s'agit là, à notre sens, d'un cas très rare **(39)**- si ce n'est exclusif - En quoi consiste cette prime?

Dans l'optique de la gestion des ressources humaines, l'intéressement consiste à relier la rémunération individuelle aux performances de l'entreprise. Ce mode de rémunération permet l'amélioration de la productivité du travail. C'est un moyen d'inciter les travailleurs à participer activement aux objectifs de l'entreprise. **(40)** Cette prime, introduite en 1993, existait - en fait - depuis 1990 sous l'appellation de prime d'encouragement. Cette prime est liée à l'obtention de résultats

bénéficiaires au niveau de l'entreprise et de l'unité et elle vise l'amélioration des niveaux de productivité et de performance du personnel. Son attribution s'effectue à la clôture de l'exercice comptable. Le volume total de la prime d'intéressement est fixé à 15 % de la "masse salariale" **(41)**. C'est ce qui explique la proportion relativement importante de cette prime par rapport au montant total des primes et des indemnités versées au personnel au sein de la SNTA. cette proportion est de 20,30 % au cours de l'année 1996. Les modalités de répartition tiennent compte des jours travaillés et du comportement des agents puisqu'elles (modalités) prévoient des abattements en cas de sanctions disciplinaires.

### **3.3. Les limites du système indemnitaire**

A ce propos, la principale critique formulée à l'endroit des entreprises publiques concerne le phénomène de glissement que connaissent les primes et les indemnités **(42)**. Le terme "glissement" a pour signification que la prime ou l'indemnité ne remplit plus la fonction pour laquelle elle a été mise en œuvre. on dit que la prime subit un glissement. Mais, les limites auxquelles nous faisons allusion ne concernent pas uniquement le phénomène de glissement. Nous avons aussi le problème lié à la multitude de primes et d'indemnités versées au sein des trois entreprises. comment ou par quel(s) critère(s) se justifie l'existence d'un nombre impressionnant de primes et d'indemnités, que nous avons relevé ? Nous aborderons ces deux questions séparément.

#### **3.3.1. Les glissements des fonctions des primes et des indemnités**

Pour illustrer le phénomène de glissement, nous appuierons notre argumentation en citant l'exemple concret de trois types de primes qui semblent représentatives aussi bien du point de vue de leur poids - valeur en montant - par rapport au total des primes et des indemnités que par rapport à l'importance des fonctions pour lesquelles elles ont été mises en œuvre. Il s'agit de l'I.E.P (indemnité d'expérience professionnelle), des PRI / PRC (primes de rendement individuel / collectif) et de la prime d'intéressement aux résultats de l'entreprise.

- **Relativement à l'IEP**

La fonction de cette indemnité consiste en la rémunération (compensation) de l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle. Mais en est-il ainsi au sein des trois entreprises ? A notre sens, l'IEP, telle qu'elle est en œuvre au sein de ces entreprises, se réduit à une indemnité d'ancienneté qui est beaucoup plus liée à la durée de la carrière des agents, exprimée en années de travail, qu'à l'expérience professionnelle et aux qualifications acquises. Ce qui semble paradoxale c'est que d'une part les montants de l'IEP n'ont cessé de "gonfler" par l'effet des mesures d'augmentation mais aussi par l'effet de l'avancement de "l'âge" des agents et que d'autre part les trois entreprises souffrent d'un épineux problème, celui lié à la sous-qualification généralisée y compris la catégorie "cadre", comme nous l'avons relevé dans la présentation des dites entreprises.

## 2. Relativement aux primes de rendement

Telles que définies dans les conventions collectives et tenant compte des critères arrêtés pour fixer leur montant, il semble que les trois entreprises ont reconduit, tout simplement, le système issu du décret N°80-48 portant institution de la régulation économique des salaires et de la stimulation matérielle collective et individuelle des travailleurs. La mise en œuvre des primes de rendement vise la stimulation et l'amélioration des niveaux de production et de productivité. Elles constituent, de ce point de vue, un outil efficace d'autant plus que les trois entreprises souffrent de la stagnation, voire de la diminution, de leur volume de production. Le constat concernant la SNTA, l'ENATB et l'ERAD-Alger est pour le moins paradoxal : Ces entreprises versent régulièrement des primes de rendement (PRI / PRC) alors que le volume de la production stagne ou baisse. Cette situation s'aggrave encore davantage, pour le cas de l'ERAD-Alger - jusqu'à 1994 - et l'ENATB - au cours de toute la période - dont les résultats des exercices sont déficitaires.

- **Relativement à la prime d'intéressement**

Elle concerne exclusivement la SNTA. L'introduction de cette prime visait l'amélioration des niveaux de productivité et de la qualité des produits et son attribution est liée à l'obtention de résultats bénéficiaires. Cependant, ce que nous avons pu constater c'est l'absence de critères dans la répartition de cette prime. Excepté le fait qu'elle soit déterminée au prorata des jours travaillés et que des abattements sont prévus en cas de sanctions disciplinaires, la distribution de cette prime semble s'effectuer de façon automatique sans tenir compte des indicateurs liés à la productivité et à la qualité des produits.

### 3.3.2. La multitude de primes

Il est vrai que pour une partie, le nombre élevé des primes et des indemnités découle d'une contrainte légale. Certains compléments indemnitaires sont imposés, dans le cadre de la loi, par les pouvoirs publics, soucieux d'assurer les travailleurs contre les dépassements et les abus des employeurs. **(43)**

La loi 90-11 relative aux relations de travail, qui constitue la référence de base en la matière, impose la rémunération des heures supplémentaires effectuées au-delà de la durée légale de travail, les congés annuels rémunérés, l'indemnisation du travail posté, l'indemnisation en cas de licenciement etc...

Cette même loi renvoie au cadre conventionnel l'indemnisation de l'ancienneté, des conditions particulières de travail (travail posté, nuisance, astreinte) et des remboursements des frais engagés par les agents (mission, véhicule). Par ailleurs, la non abrogation des articles 180 à 198 du statut général du travailleur remet dans le champ des compléments conventionnels les primes de panier et de transport. Ces mêmes articles maintiennent également ce que l'on appelle les compléments sociaux dérivés du système d'assurance sociale, tels que

les ICAF (indemnité complémentaire d'allocation familiale), les PS (primes de scolarités).

Cependant, nous remarquons l'existence de certaines primes et indemnités qui remplissent la même fonction. Citons pour illustrer cette remarque l'indemnité d'expérience professionnelle et les primes de fidélité (cas de l'ERAD). Pour les raisons que nous avons évoquées précédemment, nous avons constaté que l'IEP a subi un glissement et s'est transformé en une simple prime de fidélité. Citons encore le cas des primes de responsabilité et de sujétion. Ces deux aspects - responsabilité et sujétion - sont en principe pris en charge dans le salaire de base, puisque la référence de base dans l'analyse et la classification des postes est demeurée la M.N.U.C (méthode nationale unique de classification). Citons enfin le cas de l'existence de plusieurs types de primes qui font référence à la compensation des mêmes conditions de travail : prime de sujétion, prime de sujétion globale, prime de sujétion spécifique. Ceci est susceptible d'introduire des confusions et peut rendre complexe la gestion du système indemnitaire des entreprises.

## **CONCLUSION**

La principale remarque que l'on peut formuler est la persistance de l'héritage SGT. Cette persistance est établie aussi bien du point de vue des éléments qui composent la structure de rémunération que du point de vue de la fonction remplie par chacun de ces éléments. Au-delà de ce constat, nous avons pu distinguer la situation propre de chacune des trois entreprises. A ce niveau, nous avons constaté des changements notables au sein de l'ENATB particulièrement en ce qui concerne la mise en étroite relation des niveaux de qualification et de rémunération. Ces changements se sont traduits par la mise en œuvre des grilles de qualification et de salaires qui rompt avec la grille indiciaire des salaires issue du SGT et qui lui permettent de remédier à l'insuffisance et aux limites que nous avons notées. A l'ERAD-Alger, le changement introduit par la mise en place d'une nouvelle grille des salaires n'a pas pris en compte le souci de mettre en adéquation les niveaux de qualification et de rémunération. Quant à la SNTA, nous n'avons relevé aucun changement.

Concernant les primes et les indemnités, et en dépit de l'introduction d'éléments nouveaux, le constat, commun aux trois entreprises, indique une inefficacité globale du système indemnitaire.

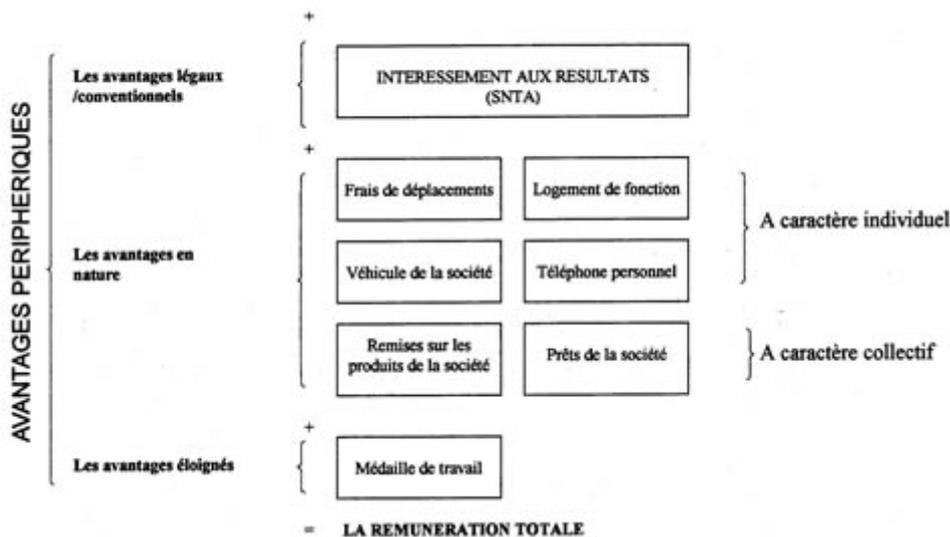
Il serait maintenant intéressant pour compléter notre appréciation de s'interroger sur les principes et les critères qui expliquent l'évolution des rémunérations au sein de ces entreprises. Ce sera l'objet d'une contribution à venir.

## **ANNEXES**

**ANNEXE 1**  
**REPRESENTATION DE LA STRUCTURE DE REMUNERATION DES TROIS ENTREPRISES**

<b>LA REMUNERATION PRINCIPALE</b>	<b>SALAIRE DE BASE</b>	Décode de la classification professionnelle de l'organisme (grille de qualification – grille de salaire)	
	Primes liées aux sujétions de poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ind. de nuisance (I.N)</li> <li>- Ind. de travail posté (I.T.P)</li> <li>- Ind. pour heure supp. (I.F.S.P)</li> <li>- Prime de resp. et sujet. (P.R.S)</li> <li>- Ind. de zone</li> </ul>	<b>PRIMES ET INDEMNITES:</b> Régies par les Accords collectifs (convention / accord collectif)
	Primes à caractère social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ind. pour salaire unique (I.P.S.U)</li> <li>- Ind. comp. d'allo. fam. (I.C.A.F)</li> <li>- Ind. comp. de revenu (I.C.R)</li> <li>- Ind. comp. pour fem. au foyer (ICFF)</li> </ul>	
	Primes à caractère de rembours.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prime de transport (P.T)</li> <li>- Prime de panier (P.P)</li> </ul>	
	Primes de rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prime de rendement coll. (P.R.C)</li> <li>- Prime de rendement ind. (P.R.I)</li> <li>- Prime de mérite</li> </ul>	
	Autres primes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ind. d'exp. prof (I.E.P)</li> <li>- Ind. de cong. annuel (I.C.A)</li> </ul>	

**ANNEXE 1 (SUITE)**



**ANNEXE N°2**

**GRILLES DE L'ENATB**

**GRILLE EXECUTION**

	1	2	3	4	5	6	7	8
MO	100	102	104	106	109	112	114	116
MS	106	109	112	115	118	121	124	127
OS1	112	115	118	121	124	127	130	133
OS2	121	125	129	133	137	140	143	146
OS3	133	138	143	148	153	156	159	161
OP1	148	151	154	157	160	163	166	169
OP2	157	161	165	169	173	176	179	181
OP3	169	174	179	184	189	192	195	198

**GRILLE PROFESSIONNELLE HAUTE QUALIFICATION**

	1	2	3	4	5	6	7	8
OHQ1	184	190	193	196	199	202	205	208
OHQ2	193	199	202	205	208	211	214	217
OHQ3	202	208	211	214	217	220	223	226
TECH	211	217	220	223	226	229	232	235
T.S	220	226	229	232	235	238	241	244
ING/RN T	229	235	238	241	244	247	250	253

**GRILLE MAITRISE**

	1	2	3	4	5	6	7	8
M1	202	208	211	214	220	223	226	229
M2	211	217	220	223	226	229	232	235
M3	220	226	229	232	235	238	241	244
M4	229	235	238	241	244	247	250	253

**GRILLE CADRES**

	1	2	3	4	5	6	7	8
C1	220	226	229	232	235	238	241	244
C2	229	235	238	241	244	247	250	253
C3	238	244	247	250	253	256	259	262
C4	247	253	256	259	262	265	268	271

**ANNEXE N°3****NOUVELLE GRILLE DES SALAIRES DE L'ERAD-ALGER APPLICABLE A  
COMPTER DU 01/01/96**

CLASS. ACT		NOUV CLASS	ECHELONS										
CAT	SEC		CAT	N-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	1 2 3	6	6782	6917	7055	7197	7340	7487	7637	7789	7945	8104	8256
7	1 2 3	7	7134	7276	7422	7570	7722	7876	8033	8194	8357	8525	8695
8	1 2 3	8	7402	7550	7701	7855	8012	8172	8335	8501	8671	8845	9021
9	1 2 3	9	7672	7825	7981	8141	8303	8469	8639	8811	8988	9167	9350
10	1 2 3	10 A	7940	8098	8260	8425	8593	8765	8940	9118	9301	9487	9676
10	4	10B	8030	8190	8354	8521	8691	8865	9042	9222	9407	9595	9787
11	1 2 3	11A	8299	8464	8634	8806	8982	9161	9344	9531	9721	9916	10114
11	4	11B	8389	8556	8727	8902	9080	9261	9446	9634	9827	10024	10224
12	1 2	12A	8638	8810	8986	9125	9349	9536	9726	9921	10119	10321	10527
12	3 4	12B	8885	9062	9243	9428	9616	9808	10004	10204	10408	10616	10828
13	1 2	13A	9141	9323	9510	9700	9894	10091	10292	10498	10707	10922	11140
13	3 4	13B	9403	9591	9782	9978	10177	10381	10588	10800	11016	11236	11460
14	1 2	14A	9699	9892	10090	10292	10497	10707	10921	11139	11362	11589	11820
14	3 4	14B	10031	10231	10436	10644	10856	11074	11295	11520	11751	11986	12225
15	1 2	15A	10527	10737	10952	11171	11394	11622	11854	12091	12332	12579	12830
15	3 4	15B	10859	11076	11297	11523	11753	11988	12228	12472	12722	12976	13235
16	1 2 3	16A	11520	11750	11985	12225	12469	12718	12973	13232	13497	13767	14042
16	4	16B	11686	11919	12158	12401	12649	12902	13160	13423	13692	13965	14245
17	1 2	17A	12210	12454	12703	12957	13216	13480	13750	14025	14305	14592	14883
17	3 4	17B	12569	12820	13076	13338	13605	13877	14154	14437	14726	15021	15321
18	5	18	1435	14621	14914	15212	15516	15826	16143	16466	16795	17131	17474
19	1 4	19	15438	15746	16061	16382	16710	17044	17385	17733	18088	18449	18818
20	1 5	20	17093	1734	17783	18139	18502	18872	19249	19634	20027	20427	20836

**ANNEXE N°4**

GRILLE DES SALAIRES DE LA SNTA APPLICABLE A COMPTER DU 01/07/96

Catégorie	SECTION 1		SECTION 2		SECTION 3		SECTION 4		SECTION 5	
	Montant mensuel	Taux horaire								
01	7488	39,27	7504	39,36	7519	39,44				
02	7543	39,56	7559	39,65	7574	39,73				
03	7997	39,85	7613	39,93	7628	40,01				
04	7652	40,13	7668	40,22	7722	40,5				
05	7784	40,83	7862	41,24	7940	41,64				
06	8027	42,10	8120	42,59	8198	43,00				
07	8299	43,53	8393	44,02	8471	44,43				
08	8588	45,04	8698	45,62	9891	46,11				
09	8908	46,72	9032	47,37	9142	47,95				
10	9244	48,48	9337	48,97	9431	49,47	9524	49,95		
11	9540	50,04	9618	50,45	9696	50,85	9774	51,26		
12	9868	51,76	9946	52,17	10039	52,65	10148	53,23		
13	10164	53,31	10304	54,04	10429	54,70	10570	55,44		
14	10694	56,09	10804	56,67	10913	57,24	11022	57,81	11131	58,38
15	11279	59,16	11404	59,81	11528	60,46	11669	61,20	11809	61,94
16	11958	62,72	12098	63,35	12239	64,19	12379	64,93	12520	65,67
17	12698	66,60	12854	67,42	13010	68,24	13198	69,22	13369	70,12
18	13549	71,06	13736	72,04	13924	73,03	14111	74,01	14298	74,99
19	14492	76,01	14695	77,07	14898	78,14	15101	79,20	15304	80,27
20	15546	81,54	15780	82,77	16014	83,99	16248	85,22	16482	86,45

## Notes

(\*) Maître assistant à la faculté de sciences économiques et de gestion de l'université A. Mira Béjaïa.

(\*\*) Professeur à l'institut national de la planification et de la statistique (INPS), directeur de recherche au CREAD.

**(1)** Cf. B. MARTORY : "Contrôle de gestion sociale". Op cit., p. 29.

**(2)** Cf. B. MARTORY, op cit., p. 33.

**(3)** I.A.P : Institution et Administration Publique.

**(4)** Il s'agit des conventions collectives et de la ventilation des rémunérations contenues dans la "balance des comptes".

**(5)** Nous avons relevé l'existence d'un nombre très élevé de primes et d'indemnités: 40 pour la SNTA, 35 pour l'ERAD et 30 pour l'ENATB.

**(6)** Même si la structure de rémunération de la catégorie "cadres supérieurs" présente quelques similitudes avec celle des autres agents puisque le salaire de base est maintenu ainsi que certaines primes et indemnités figurant sur le schéma.

**(7)** Un système de classification est l'ensemble de méthodes et d'outils dont l'objet consiste dans le montage de la grille de qualifications des postes de travail.

**(8)** On appelle fonction ou emploi le regroupement de différents postes de même nature. On appelle poste le contenu du travail d'un salarié dans un endroit donné, dans une période de temps donnée. La fonction (ou emploi) est un concept générique alors que le poste est daté et localisé.

**(9)** Cf. P. ROMELAER : "Gestion des ressources humaines". Op cit., p. 189.

**(10)** Nous empruntons cette définition à P. ROMELAER, op cit., pp. 182-194.

**(11)** Cf. Les cahiers de la réforme. Volume I, op cit., pp. 167-170.

**(12)** Cf. M'hamed BITOURI : "La classification du travail, outil de détermination de salaire de base". Colloque international " Quels systèmes de rémunération pour l'entreprise économique ? ". Mai 1991, p 10.

**(13)** Cf. Cahiers de la réforme, volume I, op cit., p. 170.

**(14)** Même si, dans ce deuxième exemple, les deux postes pourraient appartenir à la même famille (même catégorie) de poste.

**(15)** Cahiers de la réforme, volume I op cit., p. 168.

**(16)** Instituée par le décret 85-03 du 5 janvier 1985 fixant l'échelle nationale indiciaire relative aux salaires ainsi que la grille nationale des salaires.

**(17)** Le point indiciaire est déterminé par décret.

**(18)** Les mécanismes d'actualisation de la valeur du point indiciaire, pourtant prévus, n'ont pas été mis en place.

**(19)** Il n'y a pas eu de suppression, à proprement parler. celle-ci est induite par les actions de promotion (passage d'une catégorie à une autre) qui s'apparente beaucoup plus à une augmentation déguisée des salaires de base qu'à une élévation du niveau de la qualification du personnel concerné.

**(20)** Le changement en matière de grilles de qualification et de salaires ne se sont opérés qu'à partir de 1993 pour l'ENATB et 1996 pour l'ERAD.

**(21)** La nomenclature des postes: un document contenant les postes type de l'entreprise (différentes fonctions) et malheureusement ne précisent pas le nombre d'agents affecté à chaque poste type.

**(22)** En ce qui concerne l'ENATB, ce chiffre (70 %) est noté dans le document PRI . Au niveau de l'ERAD et de la SNTA, ce chiffre n'est pas porté avec précision sur des documents, mais il nous a été confirmé au cours de nos entretiens avec les responsables de la DRH.

**(23)** Les conventions qui contiennent la nomenclature des postes et la grille des salaires.

**(24)** Cf. Document portant "Avant projet de politique salariale". Op cit., pp. 12-13.

**(25)** Si le principe de nouvelles grilles de qualification et des salaires est annoncé dès 1991 (document portant avant projet de politique salariale), sa mise en application date de mars 1993 correspondant à l'adaptation de la convention collective de l'ENATB.

**(26)** Articles 154 et 155 de la convention collective.

**(27)** Article 157 de la convention collective.

**(28)** Vécus au cours de la période SGT.

**(29)** Prévu dans la convention collective mais non mis en place.

**(30)** SNMG : Salaire national minimum garanti.

**(31)** Elaborée au cours du mois de juillet de l'année 95 et mise en application à compter du 01/01/96 à la faveur de l'adoption de l'accord de grille 96 (document portant "avenant à la convention collective" année 1996).

**(32)** Adoptée dans le cadre de l'accord collectif de juillet 96 avec effet rétroactif débutant en janvier 96.

**(33)** Il existe deux degrés, et ce critère ne concerne que les catégories allant de 10 à 17.

**(34)** Ce qui était souvent le cas auparavant.

**(35)** Instrument à même de permettre la sanction et la valorisation des

**(36)** Cette évaluation est effectuée sur la grille du salaire en vigueur au cours de l'année 1996.

**(37)** Document portant "Propositions d'un système de rémunération". Février 1997 (SNTA)

**(38)** On peut aussi utiliser l'expression "système indemnitaire", comprenant les primes et les indemnités - qui s'additionnent au salaire de base - versées au personnel.

**(39)** Les enquêtes de l'ONS sur les salaires ainsi que celles du ministère de travail ne font pas état de l'existence de ce type de primes.

**(40)** Cf. CAHUC et B. DORMONT : "L'intéressement en France : Allègements du coût salarial ou incitation à l'effort ?". In la Revue de l'INSEE N°257, septembre 1992, p 35.

**(41)** "La masse salariale" est entendue ici comme étant l'ensemble des éléments de la rémunération brute versée au personnel et de l'ensemble des avantages dont ils bénéficient, elle n'inclut donc pas les contributions aux activités sociales et aux contributions patronales.

**(42)** Cf. Enquête Ministère du travail, op cit., p. 3.

**(43)** Cf. M. BELAÏDI : "Exposé sur les compléments de salaires ou primes et indemnités non liées aux résultats". In Colloque national "Quels systèmes de rémunération pour l'entreprise économique ?". Mai 1991, pp. 12-13

شعباني إسماعيل\*

## إشكالية العقار الفلاحي في الأراضي الفلاحية العمومية بالجزائر

تعتبر الأراضي عصب القطاع الفلاحي ، و لعبت الأرض دورا كبيرا في النشاط الاقتصادي أثناء فترة الاحتلال، إذ اعتبرت الجزائر بلدا زراعيا مند القديم. فقد اعتمد المعمرون الفرنسيون خلال هذه الفترة على الإنتاج الفلاحي، فكان أول شيء قام به الاستعمار الفرنسي هو مصادرة الأرض، سواء بالطرق غير المباشرة (الشراء) في البداية، ثم بالطرق المباشرة (المصادرة العلنية بالقوة) و لقد استولى المعمرون على أجود الاراضي الزراعية في الجزائر، و هي الأراضي التي تقع في السهول بالشمال الجزائري و كذلك في الهضاب العليا، مما دفع الجزائريين إلى النزوح للأرياف، و استغلال الأراضي الحدية و الأقل خصوبة من أجل الإنتاج لتحقيق الاكتفاء الذاتي .

إن الأراضي الزراعية التي كانت مستغلة من طرف المعمرين تحولت بعد الاستقلال إلى أراضي تابعة للقطاع الحكومي، و رغم الجودة العالية لهذه الأراضي إلا أن ذلك لم يسمح للقطاع الفلاحي من تحقيق إنتاج كافي للاكتفاء الذاتي .

في هذا المقال سنتناول تحليل مشكل الأراضي العمومية و آفاق تطورها.

### 1 - جذور مشكل العقار الفلاحي في الجزائر

كل الإحصائيات تؤكد علي أن المساحة الصالحة للزراعة في الجزائر محدودة لا تتعدى 7,5 مليون هكتار، و هي لا تمثل سوى نسبة 3 % من مساحة الجزائر الإجمالية. و هذا ما جعل نصيب الفرد من الأراضي الصالحة للزراعة ينخفض من 0,29 هكتار سنة 1992 ليصل الي 0,20 هكتار فقط في سنة 2000.

كما أن توسيع المساحة الصالحة للزراعة أمر صعب جدا و يتطلب أموالا كثيرة ليس بمقدور الجزائر تحمل أعبائها بسبب الأزمة المالية التي تعانيها من جراء انخفاض أسعار البترول[1] . لذا تبقى عقبة العقار الفلاحي كابحا أساسيا لتطور الإنتاج الفلاحي.

بالإضافة إلى كل ذلك فقد بينت إحصائيات وزارة الفلاحة سنة 1985 بأن 74 % من المستثمرين يملكون مستثمرات متوسط مساحتها أقل من 2 هكتار، و هي مساحة ضعيفة جدا لا تكفي لإنتاج ما يحقق مد خولا كافيا لإعالة عائلة متوسطة.

و ترجع جذور المشكل العقاري في الجزائر إلى فترة الاحتلال الفرنسي للجزائر. فلقد بينت الدراسات التاريخية بان الأراضي الفلاحية قبل الاحتلال سنة 1830 كانت أراضي جماعية (العرش، الحبوس، القبيلة) تستغل من قبل الجماعة (العائلة، الدوار.....) و كان لطبيعة الملكية هذه الدور الكبير في تأخر المعمرين في الاستيلاء علي الأراضي الزراعية بالجزائر.

و لتخطي هذه العقبة عمد الاستعمار إلى خصصة الأرض حتى يسمح بانتقالها بين الأفراد (جزائريين و معمرين ) و كان لقانون كونسلت (Loi Senatus-Consulte) الصادر في 22 أفريل من سنة 1863 و قانون فارني (Loi Warnier) الصادر في 26 جويلية 1873 دورا كبيرا في خصصة الأراضي الزراعية في الجزائر. و تكونت بذلك نحو 22.000 مزرعة كولونiale على مساحة تفوق 3 مليون هكتار، فتكون بذلك المشكل العقاري.

بعد الاستقلال مباشرة و بعد خروج المعمرين بدأ المشكل العقاري، فاصطدمت الدولة في كيفية استخدام الأراضي الشاغرة و كانت أمام ثلاث خيارات :

- توزيع الأراضي على الفلاحين الذين فقدوا أراضيهم أثناء الثورة التحريرية

- توزيع الأراضي على الطبقة البرجوازية الجزائرية لمواصلة الإنتاج بالطرق الكولونiale وإنتاج نفس منتجات المعمرين.

- توكل الأراضي للدولة التي تتولى بنفسها تسيير الأراضي الشاغرة في الأخير لم يتمكن أي طرف من هذه الأطراف تسيير أراضي المعمرين وواصل العمال الذين كانوا يعملون لدي المعمرين تسيير المزارع بدون صاحب المزرعة، و هو ما سمي بالتسيير الذاتي. إلا أن الدولة استطاعت فيما بعد أن تصدر قوانين و مراسيم جعلتها تتحكم في تسيير المزارع.

لقد كانت المساحة الزراعية التابعة للقطاع الفلاحي الحكومي بعد الاستقلال و قبل، أي قبل تدعيم القطاع الحكومي بقطاع الثورة الزراعية، تشكل حوالي 2,2 مليون هكتار مقسمة علي 2000 مزرعة مسيرة ذاتيا، بعدما كانت هذه الأراضي موزعة على 22.000 مزرعة كولونiale بمعدل 119 هكتار للمزرعة الواحدة في سنة 1950, أما بعد الاستقلال فإن متوسط مساحة المزرعة الواحد قد ارتفع الي 1231 هكتار [3].

من خلال الأرقام المقدمة أعلاه، يمكن استخلاص نقائص هامة تتعلق بالأراضي الفلاحية الحكومية. هذه النقائص تتلخص فيما يلي :

1 - إن تجميع ال 22.000 مزرعة كولونiale التي كانت موجودة أثناء الفترة الاستعمارية في حوالي 2000 مزرعة [4] تم بطريقة فوضوية و عفوية، إذ لم يتم التقسيم علي أسس علمية و تقنيات فلاحية و هذا مالم يساعد على رفع المردود الفلاحي و بالتالي الإنتاج . فلقد حاول العمال بعد الاستقلال الاستحواذ علي أكبر مساحة ممكنة من الأراضي الصالحة للزراعة، معتقدين بذلك أنه كل ما زادت مساحة المزرعة زاد الإنتاج، و أدت هذه العملية في الأخير إلى طرح مشاكل عديدة في الميدان العقاري للقطاع الحكومي.

2 - نتج عن التقسيم المذكور أعلاه تكوين مزارع ذات مساحة كبيرة جدا إذا ما قورنت بالإمكانات التي تملكها. فلقد كان متوسط المساحة كما سبق ذكره يقدر ب 1231 هكتارا للمزرعة الواحدة، لكن في الواقع وجدت مزارع فاقت مساحتها 2000 هكتار [5]. بالإضافة إلى كبر المساحة فإن أراضي المزرعة الواحدة كانت في شكل قطع أرضية صغيرة بعيدة عن بعضها البعض، مما كان يولد صعوبات كبيرة أثناء عملية الإنتاج .

فكان هذا الوضع يصعب على المسيرين القيام بعملية تخطيط محكمة، فترفع تكاليف الإنتاج بسبب ارتفاع تكاليف نقل البضائع و عوامل الإنتاج. كما يضيع وقت العمال أثناء التنقل من مزرعة إلى أخرى و من مقر المزرعة إلى مكان عملهم. خاصة عندما تكون وسائل النقل قليلة أو منعدمة. فيتنقل العمال من والي مكان عملهم على الجرارات ذات عجلات وتارة حتى على الجرارات المجنزرة .

من جهة أخرى لوحظ أن هذه الوضعية لم تكن تسمح باستغلال كامل للمساحة الزراعية المتاحة إذ تهمل قطع كثيرة، خاصة تلك البعيدة عن المركز الرئيسي للمزرعة، مما ساعد على نهب واستيلاء بعض الخواص على جزء من أراضي القطاع الفلاحي الحكومي التي توجد محاذية لأراضيهم.

إن الأسباب السالفة الذكر وإضافة إلى أسباب و مشاكل أخرى دفعت الدولة إلى إعادة النظر في مساحة بعض المزارع الفلاحية، و كان ذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 1973 و 1976 حيث تم رفع عدد المزارع من 2000 مزرعة كانت موجودة قبل 1973 إلى 2071 مزرعة بعدها.

إلا أن عملية الهيكلية هذه بدت ضعيفة أو غير هادفة، لأنها لم تقلص من المساحة المتوسطة للمزرعة الواحدة سوى الي 1178 هكتار بعدما كانت 1234 هكتار [6]. و بالتالي يمكن القول أن هذه الهيكلية لم تأت بجديد يذكر، إذ بقيت مساحة المزارع واسعة و المشاكل بها ظلت قائمة بل تم خلق مشاكل أخرى من جراء إضافة مزارع أخرى. فالمنشآت القاعدية بقيت على حالها مما أدى إلى اشتراك مزرعتين في مقر إداري واحد، و مخزن واحد [7] و هو ما أدى إلى ظهور خلافات بين المزارع. و كانت النزاعات تنشب أحيانا لأسباب تافهة.

وعلى الرغم من بقاء الدولة متحكمة في قطاع التسيير الذاتي و رغم محاولات الإصلاحات العديدة التي طبقت داخل هذا القطاع، إلا ان هذا الأخير لم يشهد تغيرات جذرية في المجال العقاري. و يرى الأستاذ بدراني أن الدولة لم تقم بإصلاحات جوهرية في المجال العقاري من شأنها أن تزيد من عدد المزارع، و بالتالي تخفيض مساحتها.

إلا أنه من اللازم القول أن زيادة عدد المزارع يتطلب زيادة في عدد الإطارات و الطاقات التسييرية و المنشآت القاعدية ليتم التحكم أحسن في المزارع و بالتالي يرتفع المرود و الإنتاج.

إن القطاع الفلاحي الحكومي الذي كان يملك أحسن الأراضي الصالحة للزراعة في الجزائر لم يحسن استغلالها، و هذا بسبب اتساع مساحة المزرعة الواحدة، مما صعب في الأخير تسييرها فتم هدر طاقات كبيره (في ميدان التسيير و الإنتاج).

و في سنة 1971 تم تدعيم القطاع الحكومي بقطاع الثورة الزراعية، أو تعاونيات الثورة الزراعية (CAPRA)، و بذلك ازدادت مساحة القطاع الفلاحي الحكومي اتساعا و كأنما المشكل الذي كان مطروحا من قبل هو نقص الأراضي الصالحة للزراعة التابعة للقطاع الحكومي.

و كما سبق فان أراضي الثورة الزراعية هي في الأصل أراضي البلديات و أراضي الخواص المؤممة المجمععة في إطار الصندوق الوطني للثورة الزراعية. و ما يجب معرفته هنا، هو أن نوعية أراضي الثورة الزراعية أقل جودة و خصوبة و موقعا من أراضي التسيير الذاتي. إضافة ألي هذا، فان الأراضي تتكون من قطع أرضية صغيرة

متفرقة [8] وهذا ما يزيد من صعوبة استغلالها. و الملاحظ أنه بالرغم من أن مساحة تعاونيات الثرة الزراعية هي أصغر من مساحة مزارع التسيير الذاتي، إلا أن الكثير من القطع الأرضية لم يتم استغلالها بعد تأميمها و بقيت بورا الى غاية 1981 عندما ألغيت الثرة الزراعية. بل هناك قطع أخرى لم تستغل إلى يومنا هذا بسبب بعض المشاكل العقارية بين أصحابها و الحكومة.

إن الجهود و العناية التي أولتها الدولة لهذا الإصلاح لم يكلل بنجاح كبير، فالواقع اظهر كثيرا من النقائص نحاول تلخيصها فيما يلي :

1 - عدم الاعتماد علي قوانين واضحة في المجال العقاري بحيث لوحظ الغياب الكامل للقانون العقاري، و هذا ما أدى إلى تكوين مزارع غير متكافئة من حيث المساحة والأهمية.

2 - لم يتم إشراك الفلاح أو القائم بعملية الإنتاج مباشرة في عملية الإصلاح كأن يقام استفتاء بين أوساط الفلاحين، لمعرفة مدى تقبل المنتجين للإصلاح، الأمر الذي زاد من ضعف البرامج الإنتاجية للوحدات .

3- غياب المحفزات الخاصة برفع الإنتاج مثل العلاوات، الإعانات ..... .

4 - بقاء مؤسسات التمويل (البنك) والتمويل بالمواد الأولية غير قادرة على تلبية حاجيات المؤسسات الإنتاجية.

و لذلك و حتى بعد هيكلة القطاع الفلاحي العمومي سنة 1981 بقيت مساحة المزارع كبيرة جدا (800 هكتار في المتوسط) و اعتبر هذا من الأسباب الأساسية في ضعف الإنتاج الفلاحي إذ كان من الصعب جدا علي المسيرين استغلال كل مساحة المزرعة، كما كان يصعب جدا التحكم في العدد الهائل من عمال المزرعة.

و هكذا فبدلا من أن يكون العامل مصدرا للإنتاج و رفع مردود الأرض أصبح يشكل عقبة كبيرة في المزرعة (كثرة التغييب، عدم الاهتمام بالإنتاج.....).

لهذه الأسباب تقرر إعادة النظر في أراضي القطاع الفلاحي العمومي فأصدرت الدولة القانون 87 - 19 المتضمن إعادة هيكلة القطاع العمومي سنة 1987.

## 2- تطور المشكل العقاري بعد اصلاح 1987

إن عجز إصلاح سنة 1981 عن إدخال تغييرات كبيرة داخل القطاع الفلاحي الحكومي و بقاء الأوضاع على حالها، إن لم نقل أنها ازدادت سوءا في بعض المناطق (ضعف الإنتاج، الإهمال، ..... ) دفع بالدولة إلى إعادة إصلاح هذا القطاع مرة أخرى. فبموجب القانون 87\_19 المؤرخ في 8/12/1987 تم توزيع أراضي القطاع الحكومي علي شكل مستثمرات فلاحية جماعية و فردية، و كان الهدف من ذلك ما يلي :

1- القيام بالاستغلال الكامل للأراضي الفلاحية

2 - إعطاء الحرية الكاملة للوحدات الإنتاجية و المنتجين في العمل

3- و ضع علاقة مباشرة بين الأجر الذي يتلقاه المنتج و نتائج إنتاجه .

و هكذا تم إنشاء حوالي 27000 مستثمرة فلاحية جماعية و فردية على المستوى الوطني في بداية عملية الهيكلة. لكن الملاحظ أنه في الوقت الذي كانت الدولة (بموجب القانون 87 - 19) تسعى إلى تحسين مستوى الإنتاج ، بإعادة توزيع الأرض إلى مزارع صغيرة، يمكن التحكم فيها بشكل أحسن من الأوضاع السابقة، ظهرت مشاكل كبيرة في المجال العقاري، لم تكن في الحسبان، و ذلك بسبب الفراغ القانوني. فلقد أغفل القانون 87 - 19 وضعية الأراضي المؤممة في 1971 بموجب القانون المتضمن لإنشاء الثورة الزراعية، التي تشكل جزءا هاما من الأراضي الحكومية، و كانت قد وزعت في بداية الإصلاح (1987) على مستثمرين في شكل مستثمرات فلاحية جماعية و فردية.

و بعد الانتهاء من عملية تقسيم الأراضي في سنة 1989 كان قد تكون نحو 29.000 مستثمرة جماعية و فردية، لكن و بسبب النزاعات التي كانت تقوم ما بين مستثمري المزرعة الواحدة انقسمت هذه المستثمرات و أصبح بذلك عدد المستثمرات الفلاحية الجماعية و الفردية يقدر بنحو 47.506 مستثمرة سنة 1993 .

لقد تقاسمت تلك المستثمرات نحو 2 مليون هكتار، و كان بذلك متوسط المستثمرة الجماعية يقدر ب 61,7 هكتار، في حين أن متوسط مساحة المستثمرة الفلاحية الفردية ب 9,4 هكتار.

إن أهم ما نركز عليه في هذه الفقرات ليس عدد المستثمرات لكن طريقة تسييرها. فبعد أن سيرت الدولة الأراضي الفلاحية العمومية بطريقة مركزية منذ الإستقلال أصبح المستثمرون بموجب القانون 87 - 19 أحرارا بعد أن تخلت لهم الدولة عن كل وسائل الإنتاج، ما عدا الأرض التي تبقى ملكا عموميا ينتفع بها المستثمرون انتفاعا دائما، على تقدم لهم الدولة عقود ادارية تثبت حق الانتفاع .

## 2.1 - مزايا و مساوئ طريقة الانتفاع الدائم (L'usufruit)

بعد مرور ما يقرب من عشر سنوات عن الإصلاح (1987- 1997) إتضح أن طريقة الانتفاع الدائم اعترضتها عقبات كبيرة جدا، منعت تطور المردود الفلاحي و بالتالي الانتاج. و سنحاول فيما يلي استعراض هذه العقبات باختصار .

### 2.1.1 - إسترجاع أراضي المؤممين

بمجرد البدء في توزيع الأراضي على المستثمرين حتى بدأ المؤمومون يطالبون بإسترجاع أراضيهم، فكان أول مشكل اصطدم به المستثمرون.

### 2.1.2 - تطور النزاعات بين المستثمرين

أدت النزاعات بين المستثمرين إلى إعادة النظر في التقسيم الأول للأرض. فإذا كانت مساحة المستثمرات تبدو صغيرة في الأول فإن إعادة تقسيمها أدى الى تفتيتها بشكل لم يعد يسمح بإنتاج بعض أنواع المنتجات التي تتطلب مساحة واسعة كما هو الشأن بالنسبة لزراعة الحبوب والخضر الجافة... لأن تكاليف الإنتاج ترتفع كلما انخفضت المساحة المزروعة [9] بسبب ارتفاع التكاليف .

### 3.1.2 - التأخر في تقديم العقود

إن طريقة الإنتفاع الدائم كانت تتطلب تقديم عقود إدارية تثبت حق الإنتفاع، إلا أن عملية توزيع العقود اصطدمت بعراقيل كبيرة أهمها :

- بالنسبة لسجل الأراضي (Le cadastre) نجد انه من بين 1541 بلدية على المستوى الوطني هناك فقط 600 بلدية تمتلك هذا السجل، الأمر الذي كان يصعب تحديد حدود الأراضي العمومية وتمييزها عن الأراضي الخاصة (الملك) مما لا يسمح بتحديد مساحة المستثمرات بدقة و بالتالي صعوبة تقديم العقود.

- حتى بالنسبة للعقود التي وزعت فإن توزيعها أثار مشاكل عديدة؛ فقد عمدت الدولة إلى تقديم عقود المستثمرات حسب التكوين الأولي، فشمّل العقد كل المستثمرين الذين كانوا ينتمون إلى المستثمرة. إلا أن النزاعات التي كانت تنشب داخل المستثمرة الواحدة كانت سببا في إعادة تقسيم المستثمرات الجماعية إلى مستثمرات جماعية أصغر أو مستثمرات فردية و بالتالي فأي معنى يبقى للعقد الذي يجمع المستثمرين على الورق فقط بينما المستثمرة قد أعيد تقسيمها.

#### 4.1.2 - عدم استقرار المستثمرين

يمكن القول أن من بين نقائص طريقة الإنتفاع الدائم المطبقة حاليا على الأراضي العمومية هو ذلك الشعور بالقلق لدى المستثمرين لعدم استقرارهم و خوفهم من المستقبل.

فبالرغم من حريتهم في التسيير و امتلاكهم لعوامل الإنتاج فإن بقاء الأرض ملكا جماعيا (أو بالأحرى ملكا خاصا للدولة) كان يشعر المستثمرين دائما بالقلق، ذلك أنه بإمكان الدولة في أي وقت أن تلغي القانون الذي يحكم المستثمرات و تدعو إلى إصلاح آخر ما دامت تتحكم في أهم عنصر من عناصر الإنتاج، و هو العقار. فلا القوانين و لا العقود قادرة أن تمنع (الدولة) كما لم تمنعها من قبل (إلغاء التسيير الذاتي و الثورة الزراعية).

بل حسب رأينا لم يعد للعقود الإدارية معنى سنة 1990 (أي بعد الإصلاح بثلاث سنوات فقط) لأن القانون 90 - 25 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 والمتضمن قانون العقار الفلاحي و القاضي بإمكانية بيع و شراء الأراضي الفلاحية. و قد زاد هذا القانون من تشكيك المستثمرين في طريقة الإنتفاع الدائم المطبقة، و خاصة بعدان طرحت الدولة فكرة تأجير و / أو بيع الأراضي العمومية.

و ما زاد المستثمرين شكا هو عدم تحديد الدولة لهوية المشتري بشكل واضح، و بأي ثمن يمكن أن تباع الأراضي، خاصة و أن اغلب المستثمرين يعرفون أنهم غير قادرين على الشراء لقلّة إمكانياتهم المادية. و بسبب كل هذه العقبات لم يعد المستثمر يخطط، فيكتفي بالخطط القصيرة المدى (الخطط الموسمية) التي تسمح له بالإنتاج و الإنتفاع بالأرض، دون الإهتمام بالإستثمار الطويل و المتوسط المدى، فيرتفع معدل النهب لخصوبة الأرض دون تعويض، بسبب نقص الإستثمارات الموجهة للتحسينات العقارية، كما نلاحظ ذلك من الجدول التالي.

جدول رقم (6-1): القروض الطويلة المدى

الوحدة : مليون د. ج

السنة	تأمينات عقارية			مجموع القروض الطويلة المدى			نسبة (%) 1/2
	عدد الملفات	قروض ممنوحة	قروض محققة	عدد الملفات	قروض ممنوحة	قروض محققة	
1991	10	0,6	0,6	361	37,1	30,7	1,95
1992	6	0,2	0,1	114	19,3	13,7	0,72
1994	23	0,4	0,4	182	35,3	27,6	1,44
1995	7	0,3	0,3	98	35,5	22,7	1,32

المصدر: أعدنا الجدول اعتمادا على احصائيات البنك الفلاحي

إن ظهور هذه العقبات الكبيرة بمجرد البدء في استغلال الأراضي الفلاحية العمومية بطريقة حق الانتفاع الدائم ترك القائمين على القطاع الفلاحي يفكرون في البحث عن طريقة جديدة لاستغلال هذه الأراضي. و بعد صدور القانون 90-25 سنة 1990 المتضمن القانون العقاري، و بعد الجلسات الوطنية المتعددة حول الفلاحة، خاصة تلك التي انعقدت سنة 1992، و بعد تدخل البنك العالمي و بموجب اتفاقية ستاند باي (Stand by) منح البنك العالمي قرضا لإعادة هيكلة القطاع الفلاح (PASA) (prêts d'ajustement du secteur agricole) تم إقتراح طريقتين (التأجير أو البيع) لتسيير الأراضي الفلاحية العمومية بدل طريقة الانتفاع الدائم. إلا أن المصادقة عليها أو على إحداها لم تتم لحد الآن (1997).

ولقد أثارت هذه القضية ضجة إعلامية كبيرة. و نحاول تحليل كل طريقة على حدي مبينين الإيجابيات و السلبيات الخاصة بكل طريقة، ثم نقترح الطريقة التي تبدو لنا الأحسن، و التي تعود بفائدة أكثر على الوطن و على القطاع الفلاحي و المستثمرين .

## 2.2- إمكانية تأجير الأراضي الفلاحية

لم تسمح طريقة الإنتفاع الدائم التي تسيير بها الأراضي الفلاحية العمومية منذ 1987 بتطوير الإنتاج الفلاحي و لا بتحسين مداخل اغلب المستثمرين، كما انها لم تؤد إلى زيادة مداخل الدولة. فالضرائب التي فرضت على القطاع الفلاحي ابتداء من سنة 1991 كانت ضعيفة و تقدر ب 500 دج/ سنة للمستثمرة الفلاحية الفردية و 1500 دج/ سنة بالنسبة للمستثمرة الفلاحية الجماعية .

لذلك فإن استخدام طريقة التأجير بدل استخدام طريقه الإنتفاع الدائم ستكون حتما أنفع للدولة، إذ أنها ستمكنها من رفع مداخلها للمنتجين بدل منحهم تلك الأراضي مجانا بالطريقة المعمول بها حاليا.

فحسب رأي الأستاذ بدراني [10] فإن تأجير الأراضي الفلاحية العمومية سيجلب للدولة 17 مليار دينار، و هو ما يعادل 7,7 % من مداخل المحروقات. و إذا أضفنا تأجير 20 مليون هكتار من أراضي السهوب الرعوية بسعر 1000 دج / للهكتار/ سنة، فإن الدولة ستحصل على 20 مليار دينار جزائري. و ستسمح هذه المداخل بتمويل القطاع الفلاحي بصورة جيدة، كما يمكن توفير كل متطلبات القطاع دون اللجوء إلى مداخل المحروقات التي لم تعد اليوم تكفي لتمويل الاستثمار بسبب انهيار أسعارها في الثلاثي الأخير من سنة 1998 و تكون الدولة بذلك قد طورت القطاع الفلاحي اعتمادا على المداخل التي تحصلها منه.

و بالإضافة إلى هذه المداخل المالية المعتبرة، و التي إذا ما أحسن استعمالها ستعود بالنفع على المجتمع بصورة عامة و على القطاع الفلاحي بصورة خاصة، فإن عملية

التأجير هذه ستجعل المستثمرين يشعرون بان لهم حق في هذه الأرض، فيكون ذلك عاملا من عوامل الاستقرار و ضمان المستقبل، بحيث سيبدلون أقصى الجهود لتحقيق أعظم الأرباح.

لكن رغم ذلك تبقى هناك بعض النقائص، إذ لم تحسم إجراءات التأجير بصرامة كاملة. فقد يلجا المنتجون إلى إعادة تأجير الأرض للغي. لذا يجب أن تكون أسعار التأجير مدروسة بشكل دقيق مع منع إمكانية تأجير هذه الأرض مره ثانية، كما لا يسمح بإستعمال هذه الأراضي لأغراض غير فلاحية (البناء...)، فإعادة تأجير الأراضي يؤدي إلى رفع الربح و بالتالي رفع أسعار الإنتاج والإستهلاك، و يكون الخاسر الأول هو المستهلك، لذا فإن تدخل الدولة و مراقبتها للعملية بشكل جدي يعتبر أمرا ضروريا إذا أريد النجاح لهذه العملية و للقطاع الفلاحي و التنمية الوطنية عموما.

### 3.2 - أشكال الخوصصة أو بيع الأراضي الفلاحية العمومية

إن عملية بيع الأراضي الفلاحية تعني الخوصصة النهائية للقطاع الفلاحي العمومي، بعد الخوصصة الجزئية لسنة 1987، حيث تخلت الدولة للمنتجين عن العتاد الفلاحي و منحتهم حرية التسيير.

و إذا تمت عملية بيع الأراضي الزراعية تكون الجزائر قد ألغت نظام التعاون في المجال الفلاحي، و الذي كان قد شكل العقبة الرئيسية أمام قانوني - "Senatus" "consulte" لسنة 1863 و قانون "Loi Warnier" لسنة 1873، و اللذان كانا يهدفان إلى خوصصة القطاع الفلاحي بإصدار قوانين تسمح بإنتقال الملكية من شخص لآخر بواسطة البيع. و كان المستفيد الأول من هذه العملية هم الكولون، الذين اشترى أكثر من ثلث (3/1) الأراضي الزراعية الجزائرية و من أحسنها موقعا و خصوبة.

و تمر عملية بيع الأراضي العمومية اليوم بطريقة تشبه تماما الطريقة التي استخدمها الكولون. فبعد أن تمت خوصصة نظام التسيير و عوامل الإنتاج الأخرى سنة 1987، بقيت الدولة تتحكم في الأراضي العمومية. لكن بعد صدور القانون 90 - 25 سنة 1990، المتضمن حرية انتقال العقار الفلاحي، ظهرت نية الدولة في التخلي حتى عن الأرض، لكن لمن؟ أي من يشتري الأرض، و بأي ثمن؟

هناك طريقتان للبيع سنتطرق إليها فيما يلي :

#### 1.3.2- بيع العقار الفلاحي للمستفيدين من القانون 87 - 19

إن فكرة بيع الأراضي الفلاحية للمستفيدين من لقانون 87 - 19 والفلاحين الصغار قد تطرح أكثر من إشكال. فأولا هل بإمكان هذه الفئات أن تشتري هذه الأراضي الفلاحية؟

لمواجهة هذه العقبة قد تعمل الدولة على تحديد أسعار رمزية قصد تمكين كل المستثمرين من شراء الأراضي التي وزعت عليهم سنة 1987. و طبعا هذه الفكرة قد تكون في صالح المستثمرين .

و يؤيد هذه الفكرة البعض من دعاة المساواة الإجتماعية (الماركسيون) و حجتهم أن أغلب هؤلاء المستثمرين عانوا الكثير مقابل الحصول على الأراضي الاستعمارية و كانوا يشتغلون عند الكولون بأجور زهيدة، و حتى بعد الاستقلال كانوا يتقاضون أجورا ضعيفة بالمقارنة مع الأجور التي كان يحصل عليها عمال القطاعات الأخرى (صناعة، خدمات...) و لذلك لا يمكن بيع الأراضي بأسعار مرتفعة، لأن مثل هذا الإجراء سيبعد

أغلب أفراد هذه الفئة من السوق العقاري و تكون الفرصة سانحة لأصحاب الأموال لاستثمار أموالهم في الأراضي .

كما يركز أصحاب هذه الفكرة على السابقة المشابهة لمثل هذا الإجراء (البيع بالدينار الرمزي). فلقد باعت الدولة الأملاك الشاغرة من العقار السكني للذين كانوا يسكنونها بأسعار جد رمزية. فلماذا لا يطبق الإجراء على العقار الفلاحي؟

لكن إذا كان أصحاب هذه الفكرة يعتقدون أن هذه العملية هي دعوة للمساواة الاجتماعية فإننا نرى فيها دعوة للمساواة الاجتماعية. فبأي حق تباع (تعطى) الأملاك الوطنية لأفراد من المجتمع دون أفراد آخرين و كلهم جزائريون. و هل إذ ارتكب خطأ بيع العقار السكني يجب أن يرتكب خطأ مثله أو أكثر منه في العقار الفلاحي؟

و في هذا الإطار يرى الاستاذ بدراني ان بيع الأراضي الفلاحية بأسعار رمزية هي دعوة لعدم المساواة الاجتماعية، بل هي اللامساواة بعينها. و يقول في هذا الصدد. " أن التخلي المجاني أو البيع بأسعار رمزية هي عدم المساواة الاجتماعية اتجاه ملايين البطالين الموجودين في البلد، و هي هبة تؤدي بفئة من المواطنين إلى غنى بدون مبرر. بل لماذا تعطى لبعض البطالين دون بطالين آخرين؟" [11]

كما أن بيع المستثمرات كما هي عليه الآن، أي على شكل مستثمرات جماعية سيطرح إشكالا كبيرا في رأينا. و تكفي العودة لأراضي الملك لنكتشف النزاعات العائلية الكبيرة التي كانت تنشب ما بين ورثة العقار. و لو أحصينا الأراضي الفلاحية المعطلة عن الإنتاج في أراضي الأملاك سنجد حتما أن أكثر أسباب التعطيل هو مشكل الملكية الجماعية، بل أن أكثر قضايا محاكمنا تعقيدا هي النزاعات العقارية .

و إذا كان هذا الأمر يقع بين الاخوة و أبناء الأعمام فماذا سيكون بين أفراد لا تجمعهم أية صلة سوى الأرض؟ (هذا لا يعني أن النزاعات في المستثمرات لا تقع بين الأقارب).

وإذا لم يتفاهم أفراد المستثمرة الواحدة على كيفية تقسيم العمل، كما أشرنا سابقا، حيث كثرت النزاعات بين المستثمرين مما أدى إلى تقسيم أراضي المستثمرة إلى العديد من المستثمرات الجماعية و الفردية. فكيف يتفاهم نفس المستثمرون على تقسيم الملك؟ إنه إشكال صعب سيؤدي حتما إلى مخاطر و نتائج سيئة ستعكس سلبا على الفلاحة الجزائرية .

### 2.3.2 - بيع الأراضي بالأسعار الحقيقية

إن بيع الأراضي الفلاحية العمومية بالأسعار الحقيقية (مرتفعة نسبيا) يعني باختصار تكوين طبقة الإقطاع أو طبقة الرأسمالية العقارية و العدة إلى نظام الإستغلال الكولونيالية. إلا أن الفرق يكمن في كون المستغل في الفترة الاستعمارية كان أجنبيا و اليوم يصبح المستغل جزائريا (و قد يكون أجنبيا عن طريق الشراكة)، لأن أغلب المستثمرين (المتواجدين ضمن القطاع الفلاحي العمومي) غير قادرين على شراء الأراضي الفلاحية بالأسعار الحقيقية، و بالتالي تتاح الفرصة للطبقة البرجوازية لشراء الأرض، و لا يتعلق الأمر بالطبقة البرجوازية الفلاحية وحدها بل حتى البرجوازية الصناعية .

و إذا قلنا أنه لا يحق التخلي عن الأراضي الفلاحية بأسعار رمزية لفئة فقيرة من

المجتمع، لأن ذلك يعني عدم المساواة الاجتماعية، فماذا نقول عن بيع الأراضي

الفلاحية للطبقة البرجوازية ؟ إنها لا تعني عدم المساواة الاجتماعية فحسب، بل تعني تدعيم الفقر و الحرمان لأغلب أفراد المجتمع لأن هذه الطبقة ستطبق طريقة الكولون في إستغلال اليد العاملة الريفية.

و يرى مؤيدو هذه الفكرة أن عملية البيع و خوصصة العقار الفلاحي هي أحسن طريقة لتحسين وضع الزراعة الجزائرية، خاصة و أن نظام الانتفاع الدائم المطبق حاليا لم يعطى ثماره، و كانت الدولة أول المؤيدين لهذه الفكرة. فلقد جاء على لسان وزير الفلاحة السابق السيد "حميم" بان نظام الإنتفاع الدائم لم يعطي نتائج جيدة بسبب عدم إهتمام المستثمرين بالعقار الفلاحي . و يقول السيد الوزير "إن الفلاحة الوحيدة التي أعطت نتائج جيدة هي تلك التي تتميز باستقرار العقار و الملكية الخاصة للأرض..."

[12]

لكن إذا كان السيد الوزير يعتقد أن الملكية الخاصة للأرض هي أهم عامل من عوامل تطوير القطاع الفلاحي، فنحن نقول أنه حتى و إن كان الإستقرار يلعب دورا هاما في عملية الإنتاج، لكن ليس بالتملك فقط. و الدليل على ذلك أن الكثير من ملاك الأراضي في القطاع الخاص يحققون مردودا ضعيفا مقارنة بمستثمرين ليسوا ملاكاً. بل إذا قارنا مردود بعض المستثمرات في القطاع الخاص بمثيله في مستثمرات الأراضي العمومية (التسيير الذاتي مثلا في السابق) سنلاحظ بأن القطاع العمومي تمكن من تحقيق نتائج أحسن من القطاع الخاص.

كما أن ثلثي (3/2) الأراضي الصالحة للزراعة في الجزائر هي ملك للقطاع الخاص و بالرغم من ذلك فإن الزراعة الجزائرية لم تحقق نتائج جيدة.

كما تبين تجارب العالم المختلفة أن طريقة التأجير مستخدمة على نطاق واسع وقد سمحت بتحقيق نتائج جيدة. ففرنسا مثلا وفي سنة 1970 كان أكثر من 50 % من الأراضي الفلاحية غير مستغلة من قبل ملاكها، وهذا لم يمنع المنتجين من استثمار أموالهم و تطوير القطاع الفلاحي الفرنسي.

كما تؤدي عملية بيع الأراضي العمومية إلى خسارة الدولة مبالغ مالية هائلة كان من الممكن الحصول عليها عن طريق تأجير الأراضي. و سيستفيد الملاك الجدد بالمقابل من هذه الأموال إما عن طريق الإستغلال المباشر أو عن طريق تأجيرها لمستثمرين آخرين لم تسمح لهم ظروفهم المادية بشراء الأرض. بل يمكن للملاك الجدد بيع هذه الأراضي لإستثمارات أخرى غير الإستعمال الزراعي، و بذلك يفقد القطاع الفلاحي أحسن أراضيه و تفقد الجزائر مصدرا هاما من مصادر الحصول على الثروة و تحقيق التنمية الاقتصادية. بل ستزداد التبعية الغذائية إتجاه الأسواق العالمية التي لا تبحث إلا عن مثل هذه الفرص لتصريف الكثير من منتجاتها المكدسة.

وفي هذا الإطار حذر بعض الاقتصاديين، ممن حصلوا على جوائز نوبل، كورباتشيف (gorbachev) رئيس الاتحاد السوفياتي سابقا من مغبة الوقوع في خطأ بيع أراضي السوفخوز و الكلخوز الى الخواص. [13]

لأن عملية بيع الأراضي العمومية ستحرم أجيال المستقبل من المجتمع من الإستفادة من ربح العقار الفلاحي السنوي الذي يعتبر ملكا لجميع أفراد المجتمع في كل وقت و لا يحق منحها لفئة من أفراد المجتمع دون غيرها. و لهذا يرى مراسلوا كورباتشيف بأنه من المنطقي أن يبقى العقار الفلاحي ملكا عاما و استخدام ربح هذه الأراضي في تطوير عوامل الإنتاج الفلاحية الأخرى و المساهمة في التنمية الاقتصادية .

إن مسألة التنازل عن العقار العمومي أو بيعه للخوادم لم تنتهي عند الآراء الاقتصادية الراضية هذه العملية، و تحذير الاقتصاديين للعواقب التي قد تترتب عن هذا الأجراء و الوضع الذي سيؤول إليه القطاع الفلاحي بسبب بيع الأراضي العمومية. و إذ نؤيد نحن هذه الآراء فإنه كان من الأولى على الحكومة (ابتداءً من حكومة بلعيد عبد السلام التي كانت صاحبة الفكرة إلى حكومة أويحيى التي تريد تطبيقها اليوم) أن تستمع لآراء المعنيين بالأمر بالدرجة الأولى. (مستثمري القطاع الفلاحي) أو ممثليهم و آراء مختلف الطبقات الاجتماعية و الأحزاب السياسية، بل إلى ممثلي الشعب (المجلس الشعبي الوطني).

فلقد رفض الاتحاد العام للفلاحين الجزائريين و على رأسهم السيد نعيمي عملية بيع الأراضي العمومية و نبه حكومة السيد بلعيد عبد السلام إلى خطورة هذا الأجراء و ما سيترتب عنه من عواقب اجتماعية و اقتصادية سلبية. و حسب ممثل الفلاحين الجزائريين فإنه لا يحق للحكومة بيع الأملاك الوطنية بسبب غياب الممثلين الشرعيين للشعب (مجلس منتخب، أما المجلس الانتقالي فليس بإمكانه اتخاذ مثل هذا القرار الخطير[14].

كما بعثت الجمعية الفلاحية الحرة "Agro-aid" مقالا للمجلس الدستوري يوم 4 أوت 1990 تحذر فيه الحكومة من تجسيد مثل هذه الأفكار. و رأت الجمعية بأنه لا يحق لحكومة إنتقالية و مجلس انتقالي غير منتخب أن يتخذ مثل هذا القرار[15]. و حتى حركة حماس التي تستلهم مبادئها من الشريعة الإسلامية، التي لا تخالف حق التملك ، حذرت الحكومة من بيع الأراضي و اخذ مثل هذه القرارات الخطيرة.

لكن يبدو أن الذين قرروا بيع الأملاك الوطنية قد استجابوا لاقتراحات صندوق النقد الدولي أو طبقوا قراراته تحت الضغط و التي تهدف إلى تطبيق الخوصصة من خلال بيع الأملاك العمومية الصناعية و الزراعية... و الإنضمام لصوت الولايات المتحدة الأمريكية في منظمة الغا (GATT) و منظمة التجارة العالمية (OMC) حالياً أثناء جولة الأوروغواي و القاضي بتقليل المساعدات للقطاع الفلاحي و تحرير تجارة المواد الفلاحية و الغذائية، خاصة بعد اصطدام رأي الولايات المتحدة الأمريكية بآراء معاكسة، خاصة من قبل دول الوحدة الأوروبية. خلاصة يمكن القول انه من الصعب تطبيق هذا الأجراء بسبب اصطدام الحكومة مرة أخرى بممثلي الشعب في المجلس الشعبي الوطني أثناء مناقشة برنامج أويحيى في أوت 1997، إذ رفضت معظم الأحزاب السياسية [16] عملية بيع الأراضي الفلاحية و اعتبرتها مساساً بالمبادئ الوطنية.

لذا نحن نعتقد بان مستقبل الفلاحة الجزائرية و الأراضي العمومية بشكل خاص يتمثل في تأجيرها و ليس في بيعها. فبعد تحليلنا لمختلف الأطروحات و الإتجاهات ظهر لنا بان عملية التأجير أحسن من عملية البيع من النواحي الاجتماعية والاقتصادية، سواء بالنسبة للدولة و/أو المستثمرين و/أو المجتمع ككل. و هذا بالرغم من بعض السلبيات التي تتميز بها.

لكن يجب على الدولة ألا تعتقد بان عملية تأجير الأراضي ستقضي على كل مشاكل القطاع الفلاحي، لأن المشكل العقاري حتى و إن كان أكبر المشاكل إلا انه جزء من المشكل الفلاحي و ليس كله، و بالتالي فإن حل المشكل العقاري لا يعني القضاء على كل مشاكل المستثمرين الفلاحية .

لذا يتعين على الدولة أن تبقى إلى جنب المستثمرين لحل المشاكل الأخرى التي تواجه

فلاحية جديدة يشكون دائما من النقص الكمي و النوعي لعوامل الإنتاج الأخرى، غير الأرض، مثل العتاد، البذور، الأسمدة... فالمستثمرون في القطاع الفلاحي الجزائري ليسوا أحسن حال من مستثمري القطاع الفلاحي الفرنسي الذين يتلقون دائما مساعدات من قبل حكومتهم، بالرغم من أنهم خواص ينتجون لحسابهم. و حتى يفهم القائمون على القطاع الفلاحي في الجزائر بأن الخصوصية و تحرير الاقتصاد لا تعني التخلي (Le désengagement) و الإهمال، بل تعني تحريرهم من القيود والوقوف إلى جنبهم عند الحاجة.

و لذا نحن نعتقد أن تحرير القطاع الفلاحي العمومي من التسيير المركزي و البيروقراطي شيء ايجابي، إلا أنه لا يجب أن يفهم من التحرير (Libéralisation) التخلي والاهمال (Le désengagement)، لأنه مهما بلغت حرية القطاع الفلاحي في الجزائر فقد لا تصل إلى حرية الفلاحة الأوروبية في البلدان الرأسمالية، و مع ذلك فإن حكومات هذه الدول تبقى و لا تزال تدعم المنتجين في القطاع الفلاحي بشكل كبير.

كما أنه ليس من العيب أن تستعين الجزائر بتجارب الدول الأخرى فتستخلص منها العبر و النتائج الكفيلة بتحسين وضع القطاع الفلاحي الجزائري .

و في هذا الإطار نشير إلى أنه في سنة 1988 طلبت إحدى النقابات الفلاحية البولونية من جمعية فرنسية تزويدها بالبرنامج الذي طبقتة فرنسا حتى تمكنت من تطوير قطاعها الفلاحي لتطبيقه في بولونيا. و لبث الجمعية الفرنسية الدعوة ببحث مفصل عن الزراعة الفرنسية [17] .

إذ ليس من العيب أن يأخذ بلد من تجارب البلدان الأخرى ما يناسب أوضاعه، لكن العيب أن يراهن بلد بقطاع اقتصادي هو من أهم القطاعات الاقتصادية .

## المراجع

### باللغة العربية :

- 1 - هني أحمد : اقتصاد الجزائر المستقلة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- 2 - عيدودي فاطمة الزهراء : إشكالية إنتاج الحبوب في الجزائر. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة الجزائر 1996.
- 3 - زبييري رابح : الإصلاحات في قطاع الزراعة الجزائري و آثارها على تطوره. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1997.
- 4 - شعباني إسماعيل : آثار التوجه نحو خصوصية القطاع الفلاحي العمومي بالجزائر. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1998 -5- وزارة الفلاحة : المسألة العقارية و مستقبل أراضي الأملاك الوطنية . نشرة العقار الفلاحي . أوت 1995 .
- 6 - وزارة الفلاحة : التقرير العام للندوة الوطنية للتنمية الفلاحية. جوان 1996.

## مراجع باللغة الفرنسية :

1-S.Bedrani, 1981. «L'agriculture algérienne depuis 1966. Etatisation ou privatisation». OPU et Economica Alger, Paris.

2-S.Bedrani, 1995. «L'intervention de l'Etat dans l'agriculture en Algérie : constat et propositions pour un débat, in Options Méditerranéennes», série B/n°14.

3-C.Nehmé, 1994 «Le GATT, l'OMC et les grands accords commerciaux mondiaux». Editions d'organisation. Paris.

4-A.Djenane A, 1997 «Réformes économiques et agricoles en Algérie», Thèse d'Etat en Sciences Economiques, Sétif. 1997.

## الهوامش

\* أستاذ محاضر بالمعهد الوطني للتجارة بن عكنون, الجزائر.

[1] حيث وصلت في نوفمبر 1998 إلى حدود 10 دولار فقط.

[2] أحمد هني, اقتصاد الجزائر المستقلة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 1991, ص 33.

[3] Slimane BEDRANI. L'agriculture algérienne depuis 1966. Etatisation ou privatisation OPU et Economica. Alger, Paris 1981. P.26.

[4] Slimane BEDRANI donne le chiffre de 1999 en 1965-66 in l'agriculture algérienne depuis 1996, op. cit. P.26

[5] ينادى بعض الاختصاصيين إلى رفع مساحة المزرعة الواحدة، خاصة بالنسبة لبعض المزارعات، إذ يزرع القمح في الولايات المتحدة الأمريكية و يعالج بالطائرات ، و لكن ليس الشأن كذلك في الجزائر

[6] G.MUTTIN et H.REBBOUH, Aménagement du territoire ou destruction de l'espace en Mitidja orientale in Cahiers de l'aménagement de l'espace, CNERAT N° 01 1974.

[7] S.BEDRANI, l'agriculture algérienne depuis 1966, op cit p.27.

**[8]** أشرنا إلى هذا المشكل بالنسبة لقطاع التسيير الذاتي, لكن في الحقيقة قطاع الثورة الزراعية يشكو من هذا المشكل أكثر مما يشكو منه قطاع التسيير الذاتي.

**[9]**A.Djennane, Réformes économiques et agricoles en Algérie, Thèse d'Etat en sciences économiques, Sétif, 1997.

**[10]** S.Bedrani, L'intervention de l'Etat dans l'agriculture en Algérie : constat et proposition pour un débat. Options Méditerranéennes. Série B, N°14, 1995. P.91.

**[11]** S. Bedrani, Options Méditerranéennes. Op. Cit. P.90.

**[12]** Révolution Africaine. N°1556 du 22 au 28 Décembre 1993.

**[13]** S. Bedrani Options méditerranéennes. Op. Cit. P.90.et H. Ait- Amara, d'après Révolution africaine, N° 1556 du 22 au 28 Décembre 1993.

**[14]** N. Keraz. Révolution africaine. N°1556.1993. p. 24.

**[15]** Z. Ferrah, Idem. P.24.

**[16]** حركة مجتمع السلم (HAMAS)، جبهة التحرير الوطني (FLN)، حركة النهضة (NAHDA)، الحركة من أجل الثقافة و الديمقراطية (RCD)، جبهة القوى الاشتراكية (FFS) و حزب العمال (PT).

**[17]** Christophe Roman. Agriculture. Le système français. Atelier du développement. France.1990.

شعباني إسماعيل\*

## خصوصة الأراضي العمومية في الجزائر

- إرادة سياسية أم حتمية اقتصادية -

تمر الحياة الاقتصادية في العالم بتطور سريع جدا متجهة نحو العولمة الاقتصادية، التي أصبحت أمرا أكيدا، فتزول الحدود الجغرافية و السياسية بين الدول أمام المؤسسات الاقتصادية و الشركات متعددة الجنسيات و التي أصبحت تستثمر في كل دول العالم، و لم تعد تفرق بين هذه الدولة و تلك، الا فيما يحقق لها الربح الأكيد.

و أمام هذا التطور و النمو السريعين في كثير من الدول المتقدمة بدأ العالم يعرف أزمات اقتصادية حادة في الثمانينات، و كانت أكثر الأزمات حدة هي أزمة سنة 1986، و التي كان سببها زيادة حجم المنتجات الفلاحية في الولايات المتحدة الأمريكية، و كانت في هذه الفترة جولة الأروغواي للقات التي تعتبر من أطوال الجولات، و سادت هذه الجولة خلافات حادة بين الولايات المتحدة الأمريكية من جهة و دول المجموعة الأوروبية من جهة أخرى، و بالأخص مع فرنسا.

و كان يتمثل محور الخلاف بين الكتلتين في المساعدات التي كانت تقدمها حكومات هذه الدول للمنتجين في القطاع الفلاحي، بحيث كانت تؤيد الولايات المتحدة الأمريكية فكرة تقليل المساعدات للمنتجين [1] على خلاف الدول الأوروبية التي كانت تؤيد فكرة زيادة الدعم المادي للمنتجين. إلا أن تدويل الحياة الاقتصادية عملت على نقل الأزمات الاقتصادية من دول إلى دول أخرى، و تأثرت بذلك الدول المتخلفة بشكل كبير. لأن انخفاض معدلات النمو في كثير من دول العالم أدى إلى انخفاض الطلب على المواد الأولية بشكل خاص، مما أدى إلى انخفاض أسعارها. و كان البترول من أكثر المواد تأثرا بهذه الأزمة، فانهارت أسعاره إلى حد لم يعد يسمح للدول المنتجة الاعتماد على مداخل المحروقات بشكل كبير في تمويل التنمية .

### 1. عجز الدولة أم بداية الخصخصة

من الطبيعي أن تكون الجزائر من أكثر هذه الدول تأثرا، لاعتمادها الكبير على المحروقات (95 %) في تمويل التنمية. و لذا يمكن أن نقول بأن أهم أسباب الأزمة الاقتصادية في الجزائر ابتداءا من الثمانينات، ترجع بشكل رئيسي إلى عدم قدرة الدولة على تحمل عبء الاقتصاد العمومي المنهار [2] لنقص الموارد المالية من جهة و سوء التسيير من جهة أخرى. مما دفع بالدولة إلى الشروع في إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

و أمام الضغوط الداخلية المتمثلة في نقص الإمكانيات المادية و المالية، و الضغوط الخارجية المتمثلة في توجيهات صندوق النقد الدولي (FMI) و البنك العالمي (BM)، بدأت الدولة الشروع في اصلاحات هيكلية تركزت في القطاع العمومي بشكل خاص.

و كأن الجزائر - غير العضوية في المنظمة العالمية للتجارة (OMC) القات (GATT) سابقا - كانت من أكثر الدول تأثرا بتوجيهات الجانب الأمريكي في جولة الأروغواي للقات، والداعي (كما ذكرنا) إلى إزالة دعم الحكومات على المنتجين في القطاع الفلاحي، أو التقليل منه. إذ بمجرد انتهاء الجولة، حتى شرعت الجزائر بإعادة هيكلية القطاع الفلاحي العمومي، و بموجب القانون 87 - 19 المؤرخ في 8 ديسمبر 1987 تخلت الدولة عن تسيير القطاع الفلاحي العمومي لصالح المنتجين.

وإذا كان الهدف الظاهري سنة 1987 هو : "تحديد قواعد استغلال الأراضي الفلاحية و تحديد حقوق المنتجين وواجباتهم.  
- ضمان استغلال الأراضي الفلاحية استغلالا أمثلا،  
- رفع الإنتاج و الإنتاجية بهدف تلبية الحاجيات الغذائية للسكان واحتياجات الاقتصاد الوطني،  
- تمكين المنتجين من ممارسة مسؤوليتهم في استغلال الأراضي،  
- ضمان الاستقلالية الفعلية للمستثمرات الفلاحية،  
- إقامة صلة خاصة بين دخل المنتجين و حاصل الإنتاج[3].

لكن نحن نعتقد أن الهدف الحقيقي من وراء إصلاح 1987، هو تخلي الدولة (Désengagement) عن العبء الكبير الذي كانت تحمله بتسييرها للقطاع الفلاحي العمومي. إذ كانت تدفع الدولة كل مرة ملايين الدنانير من الخزينة العامة قصد تسوية العجز المالي الكبير الذي كانت تعاني منه أغلبية المزارع .

و للتخلص من هذه الأعباء أعطت الدولة الحرية الكاملة للمنتجين في تسيير مستثمراتهم أو بالأحرى خوصصة الأراضي العمومية لكن بإعطائهم هذه الحرية، تجعلهم يتحملون نتائج عملهم.

## 2. أدلة الخوصصة

كنا نعتقد بأنه سابق لأوانه أن نتكلم عن خوصصة القطاع الفلاحي العمومي، مادامت الأراضي ملكا عموميا، إلا أننا و أمام بعض الأدلة الواضحة يظهر بأن الدولة شرعت فعلا في خوصصة القطاع الفلاحي العمومي ، بمجرد التخلي عن جهاز التسيير.

### 1.2 في مجال التسيير

مها كانت أسباب تخلي الدولة عن تسيير القطاع الفلاحي العمومي لصالح المنتجين، فان هذه العملية تعتبر الخطوة الأولى في تطبيق الحرية الاقتصادية، و خوصصة القطاع الفلاحي العمومي، بعد تسيير مركزي دام 35 سنة، و لم يعرف فيه القطاع نتائج جيدة[4]

و مع زيادة ضغوطات صندوق النقد الدولي باتفاقيات ستاند باي (STAND BY) سنة 1989 و 1991 ثم اتفاقية 1994 [5] زاد تأكيد تخلي الدولة عن القطاع العمومي.

إن تخلي الدولة عن تسيير القطاع العمومي لصالح المنتجين هي بداية الدخول في مرحلة جديدة من مراحل تسيير القطاع الفلاحي. فبالرغم من أن الأرض مازالت ملكا عموميا، إلا أن المنتجين أصبحوا أحرار في تسيير مستثمراتهم، الجماعية و الفردية. وإذا نحن لا نعارض سياسة تحرير القطاع الزراعي في حد ذاتها بقدر ما نعارض عملية التعجيل في تطبيق هذه السياسة على قطاع استراتيجي، وبدون دراسة مسبقة. وكان الدولة أرادت تطبيق سياسة تحرير الاقتصاد، مستخدمة القطاع الفلاحي كحقل للتجارب، إذ لم تبدأ الدولة في تطبيق هذه السياسة في القطاع الصناعي إلا بعد سنة 1988 و بشكل بطيء جدا [6]

و هكذا تكون الدولة قد غامرت بالقطاع الفلاحي العمومي، لأنها طبقت هذه السياسة مرة واحدة، وحتى قبل صدور القانون في شكله النهائي، بل طبق القانون ليس كما كان ينبغي أن يطبق [7]

و في إطار هذا التنظيم الجديد للقطاع الفلاحي التابع للدولة، تبقى هذه الأخيرة تقوم بالتوجيهات العامة، من تخطيط و رسم الخطوط العريضة للسياسة الفلاحية، كما تبقى تراقب هذه القطاع من بعيد.

## 2.2 تحرير العقار الفلاحي

لقد شكل العقار الفلاحي عقبة أساسية أمام الاستعمار الفرنسي في نشر الرأسمالية و خوصصة الأرض، و تداولها بين الأفراد. حتى جاء قانوني سناتوس كونسيل (senatus consulte) سنة 1863، و فارني (loi warnier) سنة 1873 اللذان لعبا دورا كبيرا في خوصصة الأراضي الفلاحية في الجزائر.

و مثله حدث في الجزائر المستقلة، إذ شكلت الملكية الجماعية للأرض

و الملكية العمومية عقبة أساسية أمام تركيز الأرض في أيدي فئة قليلة، بسبب منع بيع الأراضي العمومية. إلا أن التوجه نحو الخوصصة تدعمه بالقانون 90 - 25 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 المتضمن قانون العقار الفلاحي، الذي سمح بانتقال العقار الفلاحي و إمكانية بيعه. و هذا دليل آخر لنية الدولة في خوصصة الأراضي العمومية.

## 3.2 إصلاح النظام البنكي

شهدت عملية التمويل بعد اصلاح سنة 1987 تعديلات كبيرة، تماشيا مع سياسة الخوصصة. فلقد أعطيت الحرية للبنك في التعامل مع زبائنه. وأصبح المنتجون يواجهون، البنك وحدهم، بعد أن انسحبت الدولة من مركز وسيط أو ضامن للفلاحين اتجاه البنك. فأصبح من حق البنك قبول أو رفض تمويل مستثمرة و تدعمت حرية البنك في 41 أبريل سنة 1990 اثر صدور القانون المتضمن قانون القرض و النقد، ليصبح البنك بعدها يمتاز بالصرامة و أكثر حرية في منح القروض. بل إن العلاقة التي أصبحت تربط البنك بالمستثمرين هي علاقة اقتصادية تجارية محضة.

كما أن الدليل في التوجه نحو خوصصة القطاع الزراعي، هو إلغاء الازدواجية بين القطاع الخاص (سابقا) و القطاع العمومي. بحيث أصبح الفلاحون يعاملون في القطاعين بنفس الشكل دون تمييز.

## 4.2 تحرير أسعار عوامل الانتاج

إن تطبيق الحرية الاقتصادية تتطلب إتمام قواعد اللعبة الاقتصادية إلى النهاية، و كذلك بدأت الدولة في تطبيق تحرير الأسعار بشكل متدرج و كانت أسعار المواد الأولية و عوامل الإنتاج في القطاع الفلاحي من أكثر السلع تأثراً بهذه الحرية .

فلقد ارتفعت أسعار المدخلات الفلاحية [8] في بداية التسعينات إلى حد كبير. فارتفع على سبيل المثال سعر الجرار ذو عجلات 65 حصان من 37.000 دج سنة 1973 إلى أكثر من 730.000 دج سنة 1994 و ليفوق 100 مليون سنتيم سنة 1997.

### 3 . النتائج الأولية للخصوصية

لقد اصطدمت تجربة الخصوصية في القطاع الفلاحي العمومي بعقبات كبيرة جدا، إذ كان يعتقد المسؤولون بأن الحرية الاقتصادية تعني التخلي و الإهمال [9]. فبمجرد البدء في هيكلة القطاع حتى تخلت الدولة كلية و بشكل مفاجئ عن دعم القطاع العمومي خاصة و أن هذا الأخير اعتاد علي مثل هذه المساعدات، ولهذا سنورد جملة من النتائج الأولية التي حالت دون نجاح تجربة الخصوصية كما كان منتظرا.

#### 1.3 الفوضى في التسيير

لقد شهدت مستثمرات القطاع العمومي فوضى كبيرة أثناء إعادة هيكلتها بسبب النقائص الكبيرة في القانون 87 - 19 القاضي تكوين المستثمرات الفلاحية. إذ شرع في تطبيق القانون قبل المصادقة عليه. فبدأت عملية تكوين المستثمرات في أوت 1987 إلا أن القانون لم يصدر إلا في 08/12/1987.

كما كان من المنتظر تطبيق القانون على 10 % فقط من المزارع العمومية العاجزة على أن تعمم لا التجربة بعد خمس سنوات، إلا أن العملية شملت معظم المزارع العمومية و في وقت قصير جدا. إذ قبل نهاية سنة 1987 كان قد أعيد هيكلة أغلب المزارع .

إن التسرع في تكوين المستثمرات أدى إلى تكوين مستثمرات غير متوازنة، سواء من الناحية العقارية، أو من حيث التركيبة البشرية، مما أدى إلى نزاعات كبيرة بين المستثمرين داخل المستثمرة الواحدة .

كما أن القانون لم يفرق بين العمال البسطاء و الإطارات داخل المستثمرة الواحدة، فكلهم متساوون في الحقوق و الواجبات و هذا ما زاد من قلق الطبقة المثقفة، التي لم تعد ترى حاجة للتكوين و أدى هذا الاجراء إلى تقليل فرص نجاح تحديث المستثمرات المنبثقة عن القطاع العمومي، و فوضى في التسيير مادام كل العمال متساوون أمام القانون. إن طريقة الانتفاع الدائم لم تكن لتساعد التوجه نحو الخصوصية، فالبرغم من إعطاء الحرية الكاملة للمنتجين في مجال التسيير، إلا أن بقاء الأرض ملكا عموميا لم يكن ليحفز المنتجين على رفع حجم الاستثمارات، خاصة الاستثمارات الطويلة المدى، بسبب تخوفهم من المستقبل، لا سيما بعد صدور القانون العقاري سنة 1990 الذي زاد من تشكيك المنتجين في طريقة الانتفاع الدائم.

#### 2.3 الصرامة في التمويل

إن الصرامة التي أصبح يتميز بها بنك الفلاحة و التنمية الريفية في مجال تقديم

القروض و العمل بسياسة المتاجرة "commercialité" عملت على خفض نسبة

القروض الممنوحة للمستثمرين بشكل ملحوظ، و بالأخص المستثمرات الصغيرة .

واستمر تدهور العلاقة بين البنك و المستثمرات في كل الاتجاهات، [10] ففي الوقت الذي نشهد انخفاض حجم القروض الممنوحة و المحققة من قبل البنك، نلاحظ من جهة أخرى انخفاض نسبة تسديد الديون، كما انخفض عدد ملفات طلب القروض الممنوحة من البنك، و يبين الجدول التالي تطور قروض الاستغلال الممنوحة للمستثمرات الجماعية و الفردية.

جدول (1) : تطور قروض الاستغلال الممنوحة للمستثمرات الجماعية و الفردية خلال الفترة 1990-1994

الموسم	عدد الملفات	قروض ممنوحة	قروض محققة	نسبة 2/1	قروض ممددة (3)	نسبة 3/2
90 / 89	-	4.629		69	2.279	71
91 / 90	-	2.428	1.821	75	1.366	75
92 / 91	7.892	1.368,3	1.042,5	76	918,6	88
93 / 92	5.818	1.167,2	918,9	70	646,1	79
94 / 93	3.780	812,7	561,6	75	350,4	62

المصدر: BADR, DFA, Situation des crédits d'exploitation des EAC EAI au 31/12/1994:

إن مستقبل القطاع الفلاحي قد يكون سيئا إذا لم تتخذ الدولة إجراءات عاجلة فيما يخص العقار الفلاحي، و هذا بسبب الانخفاض الكبير في رأس المال الاستثماري. فحجم القروض المتوسطة و الطويلة ضعيفة جدا مقارنة بحجم القروض القصيرة .

و الأخطر من ذلك هو الكيفية التي توزع بها قروض الاستثمار بين مختلف قطاعات الاستثمار الفلاحي، إذ نلاحظ من إحصائيات بنك الفلاحة و التنمية الريفية تخصيص المستثمرين لنسبة كبيرة من القروض الاستثمارية للعتاد و التجهيزات.

فمن بين 592 مليون دينار جزائري موجهة للقروض المتوسطة سنة 1991 خصص مبلغ 503,4 مليون دينار جزائري للعتاد و التجهيزات، و من بين 165,4 مليون دينار جزائري خلال سنة 1994 حصل فرع التجهيز على مبلغ 135,4 مليون دينار جزائري.

بينما لم يخصص المستثمرون سوى نسبة قليلة من القروض المتوسطة و الطويلة الأجل لحفر الآبار و التحسينات العقارية. و نعتقد انه يرجع سبب انخفاض حجم هذه القروض بالخصوص إلى عدم وضوح النظرة المستقبلية للعلاقة التي تربط المستثمرين بالأراضي التي يشتغلون عليها. أما المشكل الأكثر أثاره بعد بداية الخوصصة هو الارتفاع الكبير لفوائد القروض الموجهة للفلاحين، إذ ارتفعت نسبه الفوائد من 4 - 6 % سنة 1990 إلى ما بين 13 و 23,3 % بعدها بالنسبة للقروض قصيرة الأجل، و بين 15 و 23,5 % بالنسبة للقروض المتوسطة و الطويلة المدى فكان هذا الارتفاع بمثابة عقبة أساسية في وجه المستثمرين و هم في بداية تجربة الخوصصة.

### 3.3 تعطيل الأرض

أعطت المادة 10 من القانون 87 - 11[19 الأولوية في توزيع الأرض إلى العمال الدائمين فتقول " ..... تمنح هذه الحقوق بالدرجة الأولى للعمال الدائمين و غيرهم من مستخدمي تآطير المستثمرات الفلاحية القائمة عند تاريخ إصدار هذا القانون....

كما يمكن منح هذه الحقوق، لجماعات تتكون من أشخاص يمارسون مهنة مهندسين و تقنيين فلاحيين و عمال موسمييين و كذا الشباب علي الأراضي الزائدة بعد تشكيل المستثمرات الجماعية من قبل العمال المشار إليهم في الفقرة الأولى من هذه المادة....."

إن إعطاء الأولوية للعمال الدائمين تضمن لهم حق اختيار أحسن الأراضي الزراعية وأخصبها، و هذا ما جعل مستخدمي الفئات الأخرى يهجرون الأرض التي وزعت عليهم، بعد فترة قصيرة جدا من عملية التوزيع، مما أدى إلى إهدار مساحات واسعة، الجزائر بأمس الحاجة إليها، و ما زاد تعطيل مساحات أخرى هو مشكل النزاعات بين أفراد المستثمرة الواحدة بسبب العمل أو التسيير.

### 4.3 الشغل و التكوين

أثر إصلاح سنة 1987 في بدايته إيجابيا علي مستوى الشغل، بحيث أدمج مجمل العمال الموسمييين، و نسبة معتبرة من اليد العاملة الشابة في المجال الإنتاجي، إلا أن هذا الإدماج تسبب في انخفاض نسبة العمال المؤهلين إلى 14,8% فقط سنة 1994. بعدما كانت أكثر من ذلك بكثير قبل بداية الخوصصة سنة 1987.

أما فيما يخص التكوين الفلاحي فان خوصصة الأراضي العمومية يتناقص تماما مع سياسة التكوين المتبعة، بحيث أصبح من الصعب جدا بل من المستحيل إدماج خريجي المعاهد الفلاحية العليا في المستثمرات الفلاحية الإنتاجية، مما أدى إلى نقص نسبة التأطير إلى نحو 0,5% بعد سنة 1992.

### 5.3 التسويق

تعتبر السوق و تطوير جهاز التسويق من الدعائم الأساسية لأي اقتصاد حديث، إلا أن الجزائر التي تسعى إلى تحرير قطاعها الزراعي، يظهر و أن المستثمرات الفلاحية مازالت تعاني من عقبات كبيرة في هذا المجال.

فعلى سبيل المثال مازالت الدولة تحتكر سوق الحبوب بشكل لا يساعد المنتجين علي تطوير زراعة الحبوب، لما يعانيه المنتجون من عقبات أثناء تسويق منتجاتهم لتعاونيات الحبوب و الخضر الجافة.

كما أن سوق المنتجات الأخرى (فواكه، بقول.....) لا تخضع لأي معيار اقتصادي أو علمي، إذ تسوق المنتجات في الحقول قبل نضجها (Vente sur pied) و يحتكر هذه السوق وسطاء لا علاقة لهم بالقطاع الفلاحي.

### الخاتمة

و أمام هذه الصعوبات التنظيمية و التقنية فانه من الصعب جدا على الجزائر التوغل في الأسواق العالمية في المجال الفلاحي. و حتى وان أصبحت العولمة الاقتصادية عملية ضرورية بل حتمية للتنمية الاقتصادية، فانه سابق لأوانه أن نتكلم عن توغل

الجزائر في المنظمة العالمية للتجارة، لأنه من الصعب جدا بل من المستحيل أن تستطيع الجزائر منافسة الدول الأعضاء في المنظمة .

كما لا يمكن في الوقت الراهن أن ترتبط الجزائر بالوحدة الأوروبية، إذ لا يمكن أن يتحقق تبادل متكافئ بين البلدان الأوروبية و البلدان المتخلفة، بين بلدان تعيش أزمة كساد اقتصادي و بلدان بعيدة جدا عن تحقيق الأمن الغذائي و بلدان تدفع علاوات لمن لا ينتج و يترك أرضه بورا و بلدان تستورد أكثر من 70 % من احتياجاتها الغذائية.

لكن نحن نعتقد أن الجزائر قادرة على تخطي هذه الصعاب إذا تم استغلال كل الإمكانيات الموجودة في البلد.

فبالرغم من أن المساحة الصالحة للزراعة قليلة، إلا أن تنوع المناخ يساعد الجزائر على إنتاج مزروعات متنوعة و في أوقات مختلفة من السنة. كما تملك الجزائر كميات معتبرة من المياه الجوفية التي أن أحسن استغلالها فإنها قادرة على تحقيق إنتاج وافر بإمكانه أن يقلل من التبعية الغذائية.

و تتوفر الجزائر على كمية هائلة من عوامل الإنتاج (يد عاملة، طاقة.....) كافية لأن تجعل الجزائر من أكبر الدول المنتجة للمواد الزراعية في المنطقة.

إلا أن دور الدولة ضروري جدا في الوقوف إلى جنب "الفلاحين" و مساعدتهم في هذه الظروف الصعبة، بل لا يمكن أن تتطور الاستثمارات الفلاحية بدون مساعدة الدولة. و لقد أظهرت التجارب في العديد من دول العالم التي اتبعت نموذج الاستثمارات العائلية (فرنسا مثلا) بأن تحرير المستثمرين من التسيير المركزي البيروقراطي لا يمكن فصله عن ضرورة تدخل الدولة لحماية المنتجين من المنافسة عن طريق المساعدات في مجال الإنتاج و التسويق، لأن الدولة هي التي تضع استراتيجيات التنمية، فان مساعدة المنتجين و توجيههم في نفس الاتجاه ضروري لتحقيق التوازن الاقتصادي في البلد، فتنظم بذلك الإنتاج و التسويق، سواء بالطرق المباشرة (الاستثمار) أو بالطرق غير المباشرة بواسطة مؤسساتها في المنبع و المصب.

و كان النموذج الدانماركي في نهاية القرن الثامن عشر، المبني علي أساس المزارع العائلية الصغيرة الحجم نسبيا، هو النموذج الأكثر اتباعا من قبل الدول الأوروبية. لكن حكومات هذه الدول كانت حاضرة دائما بتقديم المساعدات للفلاحين. و شكلت المساعدات المالية أكبر هذه المساعدات، إضافة إلى المساعدات الخاصة بالتكوين و التوجيه، لأن استخدام المنتج لعوامل انتاج متطورة (عتاد، أسمدة، مبيدات.....) أمر ضروري و حتمي لتحديث القطاع الفلاحي و تحسين المردود. إلا أن دور هذه العوامل يبقى نسبيا، بل هذه العوامل تبقى عاجزة عن تحسين المردود الفلاحي في حد ذاتها، لأن الآلة مهما كانت متطورة لن تستطيع لوحدها تحسين الانتاج ، فالإنسان الذي يستخدمها هو المحدد الأساسي في كل ذلك.

و لذ نحن نعتقد أن تحرير القطاع الفلاحي العمومي من التسيير المركزي و البيروقراطي شيء إيجابي، إلا انه لا يجب أن يفهم من التحرير (Libéralisation) التخلي والإهمال (Désengagement) لأنه مها بلغت حرية القطاع الفلاحي في الجزائر فقد لا تصل إلى حرية الفلاحة الأوروبية في البلدان الرأسمالية، و مع ذلك فان حكومات هذه الدول تبقى و لا تزال تدعم المنتجين في القطاع الفلاحي بشكل كبير.

كما أنه ليس من العيب أن تستعين الجزائر بتجارب الدول الأخرى فتستخلص منها العبر و النتائج الكفيلة بتحسين وضع القطاع الفلاحي الجزائري.

## المراجع

### باللغة العربية :

1 -شعبانى إسماعيل : أثار التوجه نحو خصوصية القطاع الفلاحي العمومي بالجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1988 .

2 - شعبان عمر: السياسة السعرية و أثارها على تطور الإنتاج الفلاحي و التبادل الدولي للمنتجات الفلاحية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1997 .

3 - رابح زبييري : الإصلاحات في قطاع الزراعة الجزائري و أثارها علي تطوره، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر 1997

### باللغة الأجنبية :

#### OUVRAGES:

1-M.BOUKELLA, «Les industries agro-alimentaires en Algérie, politique, structures et performances depuis l'Indépendance», CIHEAM. Montpellier, 1996.

2-R.LEBEAU, «Les grands types de structures agraires dans le monde» Masson, Paris, New York, Barcelone, Milan, 1979.

3-C.NEHME, «GATT, l'OMC et les grands accords commerciaux mondiaux» Editions d'organisations Paris, 1994.

4-C.SERVOLIN, «L'agriculture moderne». Editions du Seuil. Paris, 1989.

#### THESES :

1-A.DJENANE, «Réformes économiques et Agricoles en Algérie», thèse d'Etat en science économique, Sétif, 1997.

#### ARTICLES :

1-S.BEDRANI, «l'intervention de l'Etat dans l'agriculture en Algérie : Constat et proposition

pour un débat, in Options méditerranéennes, Série B/N°14, 1995.

2-O.BESSAOUD. et M. TOUNSI, «Les stratégies agricoles et agro-alimentaires de l'Algérie et les défis de l'an 2000», in Options Méditerranéennes séries B/N°14, 1995.

## الهوامش

\* أستاذ محاضر بالمعهد الوطني للتجارة بين عكنون ، الجزائر.

[1] بالرغم من أن الولايات الأمريكية تعتبر من أكثر الدول في العالم مساعدة للمنتجين في القطاع الفلاحي.

[2] شعباني إسماعيل, آثار التوجه نحو القطاع الفلاحي العمومي بالجزائر, أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1998 ص2.

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية, السنة الرابعة و العشرين, 9 ديسمبر 1987, العدد 50 القانون 87- 19 المؤرخ في 8 ديسمبر 1987, المتضمن كيفية استغلال الأراضي الفلاحية التابعة للأملاك الفلاحية الوطنية ، المادة الأولى، ص 1919.

[4] S. Bedrani, l'intervention de l'Etat dans l'agriculture en Algérie : Constat et proposition pour un débat, in Options Méditerranéennes, série B/N°14, 1995, P 83.

[5] S. Bedrani, op. cit., P 85.

[6] إسماعيل شعباني, مرجع سبق ذكره, ص 04

[7] إسماعيل شعباني, مرجع سابق ص04

[8] Bessaoud et M. Tounsi, les stratégies agricoles et agro-alimentaires de l'Algérie et les défis de l'an 2000, in Options Méditerranéennes. Série B/N°14, 1995, p. 107

[9] A. Djenane, Réformes économiques et agricoles en Algérie, Thèse d'Etat en sciences économiques, Sétif, 1997.

[10] شعباني إسماعيل, مرجع سبق ذكره, ص 260

[11] الجريدة الرسمية مرجع سابق. السابق 87-19 المادة 10.

