



مركز البحوث في الاقتصاد
التطبيقي من أجل التنمية
CENTRE DE RECHERCHES EN ECONOMIE
APPLIQUEE POUR LE DEVELOPPEMENT
C. R. E. A. D.

Centre de Recherches en Economie Appliquée pour le Développement CREAD	
DOCUMENT	
DATE D'ENTREE	6/3/1990
N° D'ORDRE	6018

FASCICULE N° 9
=====

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

MARS 1990

O M M A I R E

PAGES

<u>I</u> - <u>CONCLUSIONS</u> :.....	3
1- <u>Les obstacles liés aux contraintes globales pèsent sur la sous - traitance</u> :.....	3
a- Première contrainte :.....	4
b- Deuxième contrainte :.....	4
c- Troisième contrainte:.....	6
2- <u>Les obstacles liés aux caractéristiques du secteur privé industriel dans la wilaya</u> :.....	6
a- Faiblesse du potentiel industriel :.....	6
b- La sous-traitance n'est pas intégrée à la culture des chefs d'entreprises :.....	7
c- Les investisseurs intéressés présentent des exigences:.....	7
3- <u>Les évolutions positives susceptibles d'être exploitées</u> :	8
a- Emergence d'une nouvelle démarche de la part des autorités de wilaya :.....	8
b- Evolutions du côté des investisseurs :.....	9
<u>II</u> - <u>RECOMMANDATIONS</u> :.....	10
1- <u>Les choix stratégiques dans la politique de sous-traitance:</u>	10
a- Option pour une politique "active" :.....	10
b- définition claire des règles du jeu pour le partenariat:.....	11
c- Choix sur le plan organisationnel :.....	12
2- <u>Les actions a entreprendre à court terme</u> :.....	13
a- Elargir le portefeuille des sous-traitants potentiels:....	13
b- Améliorer le niveau organisationnel :.....	14
c- Offrir des solutions de partenariat :.....	15
d- Finaliser les projets de sous-traitance les plus avancés :.....	15

I — **C** O N C L U S I O N S :

XX

Les conclusions viseront à synthétiser les principaux obstacles liés à la mise en place d'une politique de sous-traitance à l'ENIEM et à réperer les évolutions positives susceptibles d'être exploitées.

Les principaux obstacles peuvent être appréhendés à deux niveaux :

-- Ils tiennent d'une part aux limites des pratiques de sous-traitance dans le système productif national ;

— D'autre part, aux caractéristiques du secteur privé industriel dans la Wilaya de TIZI-OUZOU (nous ne reprendrons pas l'aspect localisation pour lequel les données concrètes ont été présentées dans la partie cartographique avec suffisamment de détails).

1 - Les obstacles liés aux contraintes globales qui pèsent sur la sous-traitance dans le système productif national :

L'histoire de la construction du système productif national (voir la première partie de l'étude) explique le caractère relativement récent des pratiques de sous-traitance. Cela présente deux implications importantes :

-- Le système de sous-traitance est à construire (les reseaux de sous-traitants que possèdent les entreprises des pays développés ont nécessité des dizaines d'années pour s'etoffer et se stabiliser et pour le cas de l'electroménager la part du chiffre d'affaires provenant de la sous-traitance se situe structurellement à un niveau relativement faible dans ces pays).

— Son organisation et sa construction ne doivent pas nécessairement être soumises aux logiques expérimentées dans les systèmes produc-

tifs plus développés. La situation actuelle exige des solutions originales adaptées aux caractéristiques et aux contraintes du système productif algérien.

Quelles sont les principales contraintes et comment présentes sur la construction d'un système de sous-traitance ?

a - La première contrainte réside dans les différentiels

de taux de profit qui existe entre le secteur de la sous-traitance et d'autres secteurs. Cette différence détourne les ressources des investisseurs vers des secteurs où l'absence de contrôle en particulier sur les prix permet l'exploitation de rentes spéculatives. Cela explique le taux de réponse faible de l'enquête d'opinion dont il a été rendu compte dans la seconde partie. Cela montre par ailleurs que le développement de la sous-traitance n'est pas seulement le fait de l'entreprise donneuse d'ordre mais touche des prérogatives relevant entre autres des collectivités locales et de l'état.

b - La deuxième grande contrainte est liée à la difficulté

de formaliser et de stabiliser des règles du jeu adaptées au contexte algérien. La réunion du 28 Janvier au C A M avec des sous-traitants potentiels a permis de révéler une série de blocages possibles liés à la fois au caractère émergent de la sous-traitance et à l'inadaptation des règles classiques de la sous-traitance à la situation algérienne. Les débats ont portés sur les points suivants :

— Les prix :

Les prix pratiqués par les sous-traitants étrangers peuvent-ils être utilisés comme critères et imposés aux sous-traitants nationaux

naux compte tenu de leurs contraintes spécifiques ? Le donneur d'ordre doit-il accepter tout niveau de prix qui satisfait le preneur d'ordre potentiel pour une durée indéterminée ?

— La garantie des débouchés :

Les investisseurs potentiels ont mis en avant les risques encourus à réaliser des investissements très spécifiques si un minimum de garanties ne leur sont pas offertes quant aux débouchés. L'incertitude quant aux débouchés est apparue comme facteur bloquant.

— L'homologation des produits :

Il est apparu une contradiction dans les séquences de la mise en oeuvre de la sous-traitance. Dans la mesure où la sous-traitance nécessitera en règle générale la réalisation d'investissements nouveaux, il semble difficile de s'y engager en risquant un refus d'homologation des produits. Ce problème particulier s'est d'ailleurs déjà posé avec l'ENIEM.

— Enfin la commercialisation des produits :

Les sous-traitants potentiels semblent réticents à s'engager dans une relation de sous-traitance qui impliquerait pour eux une trop grande dépendance. Ils recherchent donc une possibilité de diversifier leurs débouchés. Cela pose en particulier les problèmes de la taille des unités de production à mettre en place et du volume d'importation de matières premières : seront-ils ajustés sur les besoins du donneur d'ordre ou permettront-ils de créer des capacités pouvant répondre à des débouchés plus larges (y compris pour d'éventuelles exportations par les

sous-traitants) ?

c - La troisième contrainte est liée à l'importance

des barrières à l'entrée dans l'industrie : certaines sont d'ordre interne : il s'agit de l'accès aux terrains en zones industrielles et plus généralement des procédures administratives qu'implique la réalisation d'un investissement.

D'autres relèvent de la contrainte extérieure : difficultés d'importer les biens d'équipement, l'outillage, les matières premières.

L'importance de ces barrières induit chez beaucoup d'investisseurs potentiels la volonté de faire prendre en charge par le donneur d'ordre la résolution de ces problèmes.

L'évolution de la réglementation (loi de 1988 concernant l'investissement privé, règlements portant sur les investissements prioritaires) ne supprime pas les nombreuses inerties qui existent dans la pratique.

2 - Les obstacles liés aux caractéristiques du secteur privé industriel dans la Wilaya de Tizi-Ouzou :

a - La deuxième partie de l'étude a montré la

faiblesse du potentiel industriel privé dans la wilaya susceptible de rentrer dans un réseau de sous-traitance pour l'E. N. I. E. M. :

-- Faiblesse du secteur des I. S. M. M. E.

-- Prédominance des branches liées aux matériaux de construction, aux industries alimentaires et au textile.

En outre, nous avons montré que le taux de réalisation des projets était tout juste moyen. De ce fait nombre de projets pouvant entrer dans le cadre de la sous-traitance pour l'E N I E M sont au point mort pour les raisons que nous avons déjà signalées : difficultés d'accès au terrain et aux équipements, difficultés de réalisation du génie-civil...

L'enquête d'opinion réalisée pour la deuxième phase de l'étude a permis de prendre une plus juste mesure des obstacles que peut rencontrer l'intégration du secteur privé dans un réseau de sous-traitance.

Ils sont de deux ordres :

- b - La sous-traitance est loin d'être intégrée à la culture des chefs d'entreprises privés en général. Elle apparaît comme trop contraignante, trop exigeante et trop risquée comparée aux profits et aux garanties qu'offrent d'autres secteurs du commerce ou de l'industrie. Ceci nous semble expliquer le faible taux de réponse à l'enquête d'opinion même si on doit admettre que l'information sur la sous-traitance et de manière générale toute la politique de communication sur les possibilités de ce secteur sont insuffisantes..

- c - Les investisseurs qui, malgré tout, s'intéressent à la sous-traitance semblent l'appréhender et présentent un certain nombre d'exigences. Certaines, liées aux contraintes globales qui pèsent sur le système productif national et au caractère embryonnaire de la sous-traitance, nous semblent légitimes : les questions relatives aux prix, aux débouchés, à l'assistance technique, peuvent en effet avoir un effet inhibiteur sur les sous-traitants potentiels si elles ne sont pas

réglées.

D'autres par contre visent à faire jouer au donneur d'ordres le rôle d'entrepreneur et à utiliser son poids et son potentiel pour resorber les problèmes que pose l'acte d'investir. Jusqu'où peut-on aller dans ce domaine ? s'il est certain qu'on ne peut appliquer telles quelles les règles qui régissent la sous-traitance dans les pays développés, il nous semble qu'il y a des limites à l'intervention du donneur d'ordres au delà desquelles l'intégration est préférable à la sous-traitance.

3 - Les évolutions positives susceptibles d'être exploitées :

a - La première évolution notable réside dans l'émergence d'une nouvelle démarche de la part des autorités de wilaya vis-à-vis du secteur privé et de l'économie régionale. Si on est loin d'une véritable politique industrielle intégrée, il nous semble que l'on peut en attendre une réduction de certaines contraintes internes pesant sur l'investissement privé :

- Priorité donnée aux projets de sous-traitance pour l'affectation des terrains en zone industrielle ;
- Simplification de certaines procédures administratives ;
- Mise en oeuvre d'une nouvelle forme de communication (notamment à travers et comme suite à l'organisation du carrefour des créateurs d'entreprises) susceptibles de créer un climat plus favorable à l'investissement privé.

Bien qu'embryonnaire cette démarche peut amorcer une rupture avec les pratiques du passé dans ce domaine ; elle doit se développer

par des formes plus efficaces de travail qui associent nombre d'opérateurs qui encadrent l'investissement (Wilaya , A . P . C . , Organes de gestion des zones industrielles , Secteur de la réalisation, E . P . E , Banques ...) .

La complexité de ces formes de concertation semble constituer la raison principale qui freine leur émergence dans le cadre d'une politique industrielle de la région, politique dont les grands contours restent à définir.

Le poids de l'E.N.I.E.M. dans l'économie régionale et son potentiel lui donnent la possibilité de tirer profit de ces évolutions. Une entente avec d'autres E.P.E. (E.N.E.L. - C O T I T E X ...) donneuses d'ordre potentielles permettra d'amplifier et d'accélérer le processus .

b - Du côté des investisseurs privés, le dernier carrefour permet de confirmer des évolutions amorcées depuis 1984 :

- Emergence d'investisseurs dans des créneaux à la fois différents des créneaux traditionnels du secteur privé et plus complexes : mécanique , usinage , plastique ...
- Emergence d'un groupe de sous-traitants potentiels (une quinzaine ayant participé à la réunion du 28 - 01 - 90 au C.A.M.). Un contact doit être maintenu de façon à étudier l'intérêt que peut avoir l'E.N.I.E.M. à travailler avec ces candidats potentiels.

L'ensemble de ces évolutions doit être renforcé et exploité.

II -- RECOMMANDATIONS POUR UNE POLITIQUE DE SOUS-TRAITANCE :

XX

Dans l'état actuel de la sous-traitance dans le système productif national, une politique de sous-traitance doit d'abord viser à réduire les contraintes concrètes pesant sur la constitution d'un réseau de sous-traitants.

1 - Les choix stratégiques dans la politique de sous-traitance :

Compte tenu des différents obstacles reperés il nous semble important de privilégier un certain nombre d'axes.

a - Le premier concerne l'option pour une politique

" active " de sous-traitance, en ce sens que l'E.N.I.E.M doit dynamiser un environnement relativement inerte.

Cela correspond nous semble-t-il à l'action menée jusqu'à présent au niveau de la direction générale. Il reste à faire partager plus profondément cette option par l'ensemble des structures chargées de la sous-traitance au niveau de l'entreprise.

Cette politique " active " sera cruciale dans les premières phases de construction du réseau de sous-traitants. On peut estimer qu'au bout de quelques années, la réussite de quelques expériences locales aura un effet d'entraînement positif. Cette politique " active " peut s'articuler autour de la réduction de certains obstacles à l'investissement :

- L'accès au terrain par une intervention auprès des autorités locales;
- Une politique active de communication envers les investisseurs poten-

- tiels afin de réduire les inhibitions, de créer un climat de confiance et de constituer un portefeuille de sous-traitants potentiels suivis.
- Une politique de soutien technique aux sous-traitants potentiels : informations techniques, données sur les process , les matériels et les matières premières.
 - Une aide aux sous-traitants potentiels dans le domaine des démarches administratives liées à l'investissement et dans celui de l'accès au financement bancaire (un partenaire de l'E.N.I.E.M. présentant des garanties relativement à un investisseur isolé.) ; il faut signaler sur ce dernier point que de nombreux investisseurs potentiels dans la sous-traitance sont des jeunes diplômés et qualifiés sujets à la contrainte de financement y compris en dinars algériens.

b - Le second type de choix concerne une définition claire des règles du jeu futures entre l'ENIEM et ses sous-traitants.

Les blocages actuels nécessitent la mise en place d'un partenariat qui sorte des relations traditionnelles de sous traitance (à la commande) et qui vise à intéresser et à fiabiliser les futurs preneurs d'ordres. Seul ce partenariat est à même d'élargir le portefeuille de sous-traitants potentiels et donc de faciliter les choix futurs .

Ce partenariat peut s'articuler autour :

- D'une adaptation au contexte algérien des règles traditionnelles de la sous-traitance ; une certaine flexibilité sur les prix, sur les débouchés, sur le soutien technique.
- De la mise en place de structures de soutien technologique qui permet-

tent aux sous traitants d'atteindre les niveaux de performance requis en termes de qualité, de délais et de productivité. C'est nous semble-t-il ce qui évitera, en liaison avec la mise en concurrence des sous-traitants, la création de rentes de situation dans la mesure où cela permettra au donneur d'ordre une bonne connaissance des coûts et des performances du sous-traitant.

Cette flexibilité et ce soutien sont à appréhender de façon évolutive : dans les premières années ils permettront d'attirer des preneurs d'ordre et de soutenir leur démarrage ; ensuite et progressivement devrait être instaurée une incitation à l'amélioration des coûts unitaires et des prix au niveau des sous-traitants par le biais d'une aide au niveau de la gestion et de clauses contractuelles prévoyant des progrès technologiques, et organisationnels (contrats à long terme).

Par contre il nous semble difficile d'engager directement le donneur d'ordre dans la réalisation de l'investissement du sous-traitant. Si soutien il y a il ne peut-être qu'indirect ; il risque de disperser les moyens de l'entreprise et d'obérer la rentabilité de la sous-traitance elle même.

c - Le dernier choix est d'ordre organisationnel:

L'organisation de la gestion de la sous-traitance doit permettre de traduire sur le terrain les options stratégiques. Dans le cas de l'E.N.I.E.M. il nous semble nécessaire :

-- De créer au niveau de la direction générale une structure chargée de la promotion de la sous-traitance. Ce choix se justifie au moins dans

une première phase, celle de la mise en place du réseau de sous-traitants. En effet les problèmes qu'elle pose exigent d'avoir une vision globale et stratégique et d'intervenir à un niveau " politique ". Cette cellule aura pour tâche essentielle d'animer sur le terrain la politique de sous-traitance.

-- De mettre fin à la dualité du système de décision en matière de sous-traitance : il nous semble avoir constaté une divergence d'approche entre le C.A.M. et la direction générale (voir notamment la rencontre du 28 - 01 - 90). L'important est d'aboutir à une même conception de la politique de sous-traitance, le niveau opérationnel devant être impliqué dans les choix stratégiques dans ce domaine.

-- De renforcer les structures techniques de suivi de la sous-traitance. La méthode du C.V.I. Rouiba, que nous avons vue dans la première partie de l'étude, présente des avantages certains par rapport à la situation au niveau du C.A.M.

2 - Les actions à entreprendre à court terme :

a/ La première action consiste à élargir le portefeuille de sous-traitants potentiels . Cette action passe par :

-- L'amélioration notable de l'information sur l'offre de sous-traitance E.N.I.E.M. L'enquête d'opinion et le carrefour des créateurs d'entreprises révèlent un déficit dans ce domaine (déficit d'ailleurs général). La politique d'information viserait à présenter de manière simple et très explicative la politique de sous-traitance

de l'E.N.I.E.M., les perspectives qu'elle offre, les produits à soustraiter, les aides possibles...

-- La densification de la communication avec les sous-traitants potentiels, qui les mettra directement en relation avec l'entreprise : visites d'usines, salons de la sous-traitance, réédition sur une échelle plus large de la rencontre du 28 - 01 - 90 .

On s'attachera à donner la plus large publicité aux expériences réussies avec des sous-traitants afin d'utiliser l'effet " imitation " qui semble jouer un rôle clef dans l'orientation des investisseurs privés.

b/ La deuxième action concerne le niveau organisationnel.

La création de structures de gestion de la sous-traitance telles que définies plus haut est cruciale. Au niveau direction générale elle doit prendre en charge la définition précise d'un partenariat et d'une politique d'information et de communication.

Au niveau des établissements il s'agira de renforcer et de rationaliser les structures de prise en charge de la sous-traitance-orientées plus vers les diagnostics et les soutiens techniques. Cela exige de les renforcer en termes d'information (sur les technologies, les matériels, les matières utilisées, les fournisseurs...) et en termes de maîtrise technique (normes de qualité, de productivité...). La structure opérationnelle nécessaire est nécessairement plus étoffée et ordonnera plus rationnellement les séquences de la gestion et de suivi de la sous-traitance grâce à des organes spécialisés (identification et opportunité, faisabilité, homologation, confection de contrats...) .

c/ Il est important d'offrir à terme relativement court des relations de partenariat aux sous-traitants potentiels et de dépasser rapidement le stade des commandes. Cette offre pourra s'articuler autour :

- D'un soutien technique : information sur les technologies, les matériels, les fournisseurs, aide à la fabrication (ou location) des moules, d'outillages, expertises...
- De règles du jeu " favorables " en matière de prix et de débouchés, à condition que la partenaire sous-traitant s'engage sur une gestion rigoureuse et sur la réalisation de gains de productivité, sur le respect de la qualité et des délais (contrats à long terme après étude, cas par cas).
- D'une aide indirecte pour la réalisation des investissements (terrain, viabilisation, financement...).

d/ Enfin il est important de finaliser assez rapidement les projets de sous-traitance les plus avancés. Ils pourraient localement, exercer un effet d'entraînement. Cela suppose que soient menées à bien, à courte échéance, les études techniques concernant l'offre de sous-traitance E N I E M : dossiers techniques, équipements nécessaires, regroupement par familles de produits,.... Ces études sont cruciales pour fixer des choix plus techniques : dimensionnement, répartition de la sous-traitance entre plusieurs preneurs d'ordres... les données sur la localisation livrées dans le fascicule précédent permettront de prendre en compte des contraintes et économies externes précises que recèle le territoire de la Wilaya de TIZI-OUZOU et de construire des

options qui répondent le mieux aux intérêts de l'E N I E M et des preneurs d'ordres futurs.

L'ensemble de ces actions permettront à l'E N I E M d'opérer des choix optimums en matière de preneurs d'ordre et de localisation, en fonction des exigences centrales de chacun des composants concernés (complexité technologique, volume du financement, capacités de gestion, proximité géographique, urgence ...) et que doivent présenter les futurs sous-traitants.

C'est en particulier par ce biais que peut être définie une politique d'essaimage et, avec l'aide des collectivités locales (à moyen terme), de création de pépinières de preneurs d'ordre, si le développement de l'entreprise l'exige.

