الفصل الرابع

دراسة حالة مجمع الإسمنت ERCE

مقدمة

يعتبر قطاع الإسمنت من بين القطاعات الصناعية الرائدة في الجزائر، ويمتد عمر هذا القطاع منذ التواجد الإستعماري و لقد خطت الجزائر خطوات جبارة من أجل تطوير هذا القطاع و توسيعه وهو يغطي الإحتياجات الوطنية بنسبة تكاد تكون كاملة وهو تابع لملكية الدولة بإستثناء بعض الوحدات الإنتاجية التي تم فتح رأس مالها بنسبة ضعيفة، و قطاع صناعة الإسمنت يعتبر من القطاعات الإستراتيجية والتي يجب على الدولة المحافظة عليها قدر الإمكان. كذلك فإن الدولة تتدخل في تسيير هذا القطاع بصفة مباشرة و ذلك من اجل الحفاظ على إستقرار بعض القطاعات الإستراتيجية الأخرى مثل السكن و الأشغال العمومية و البنى القاعدية في الدولة، و السعي من أجل المحافظة على إستقرار السوق الداخلية. كذلك فإن قطاع صناعة الإسمنت من القطاعات التي تتميز بربحية عالية في الجزائر. إلا أن هذه الصناعة لا تسعى الدولة من خلالها إلى الربحية بقدر ما تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و لقد وقعت تغيرات هيكلية عميقة في هيكل هذه الصناعة خاصة بعد تخلي الدولة على النظام الموجه والتحول إلى إقتصاد السوق، و أكبر هذه التغيرات حدثت بعد خروج الدولة من حالة الركود التي مستها خلال فترة التسعينات و دخول المؤسسات المنافسة الأجنبية إلى السوق الداخلية ، وتعتبر هذه الفترة فترة تغير هيكلي حقيقية .

المبحث الاول: قطاع الإسمنت بالجزائر

المطلب الاول: تاريخ صناعة الإسمنت

الفرع الاول: الفترة قبل 1962

يشمل قطاع الإسمنت في الجزائر قبل الإستقلال 3 وحدات لإنتاج الإسمنت بطاقة إنتاجية تصل إلى 1.5 مليون طن، مقسمة بين مؤسسة الإسمنت الواقعة بمفتاح (EX-rivet Lafarge) و رايس حميدو (EX -pointe pescade Lafarge) و زهانا (EX- saint Lucien CADO Lafarge) بعد عام 1970 وفي سباق برنامج التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و التي انطلقت لتلبية حاجيات حسب الوقت و هي الآن حققت إمكانيات وخطوات مهمة قد وصلت طاقتها الإنتاجية في الفترة الحالية إلى 11.5مليون طن من الإسمنت سنويا.

و يعتبر قطاع الإسمنت من القطاعات الحساسة و الإستراتيجية من أجل التنمية الإقتصادية للدولة و قد مر تطور قطاع صناعة الإسمنت بعدة مراحل و التي ما زالت سارية في ذلك.

الفرع الثاني: الفترة 1962-1967

قبل مشروع التأميم وتأسيس المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) التي تم خلقها في سنة1972 كانت هناك وحدة إنتاج الإسمنت بمفتاح والتي تتمتع بقدرة إنتاجية تصل إلى(50.000 طن/السنة) و وحدة زهانا بقدرة إنتاجية (200.000 طن/السنة) و رايس حميدو بقدرة إنتاجية (400.000 طن/السنة) و خلال هذه الفترة بقيت الإدارة في يد المؤسسة المالكة (Lafarge) وهذا حتى عام 1967 عندما صدر مرسوم التأميم و تم إنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC).

و بالإضافة إلى الإسمنت إستعادت هذه المؤسسة المنتجات الأخرى من مواد البناء من الأجر الأحمر و البراميك .

الفرع الثالث: الفترة 1967 حتى 1983

أعيد هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، قامت مؤسسة (SNMC) بإطلاق برنامج استثماري كبير من اجل تجديد خطوط الإنتاج الموروثة من مؤسسة LAFARG و إنشاء 12 خط جديد للإنتاج بالطريقة الجافة و هي تقنية أكثر تطور من الطريقة الرطبة في الإنتاج و بهذا زادت القدرة الإنتاجية حيث وصلت 10.000.000 طن سنويا.

الجدول (1): نشأت الوحدات الإنتاجية للمؤسسة الوطنية

تاريخ الإنتاج	المصنع	القدرة الإنتاجية طن/السنة	المؤسسة المنشأة
قبل 1962	Rais Hamidou	400,000	La pointe Lafarge
	Zahana 1	200,000	Cado Lafarge
	Meftah	50,000	Rivet Lafarge
1973	Hadjar soud 1	450000	France-FCB
1975	Meftah 2	1,000,000	KHI-FCB
1975	Hadjar soud 2	450,000	BCF-KHI
1977	Zahana 2	1,000,000	FCB
1978	Chlef 1	1,000,000	KHI
1978	Ain El Kebira	1,000,000	KHD
1979	saida	500,000	KHI
1979	Béni saf	1,000,000	KHD
1980	Chlef 2	1,000,000	KHI
1982	Hamma Bouziane	1,000,000	CLE
1983	SourEl Ghozlane	1,000,000	FLS
المجموع		10,0000,000	

المصدر : وثائق ERCE

الفرع الرابع: الفترة الممتدة من 1983 إلى غاية الفترة الحالية

و شهدت هذه الفترة إنطلاق ثلاث خطوط إنتاجية جديدة خطين بوحدة الانتاج عين توتة (باتنة) و وخط انتاج بوحدة الماء الأبيض (تبسة)

1986	Ain touta	1,000,000	FLS
1995	Elma labiod	500,000	FLS
المجموع		1,500,000	
المجموع الإجمالي		11,500,000	

وتعززت القدرة الوطنية للإنتاج بإنشاء المشروع الجديد الخاص ACC المنفذ من طرف FLS لحساب مجمع أوراسكوم و بقدرة إنتاجية تقدر بـ 04 مليون طن سنويا و التي بدأت سنة 2004 و هي عمليا تغطي إحتياجات الدولة و هو ما سيترتب عليه أيضا إنجاز مشروعين جديدين كما كان مخطط من طرف (أوراسكوم) بقدرة إنتاجية تصل إلى 2 مليون طن منها 500000 طن من الإسمنت الأبيض في مدينة الجلفة (أسيك مصر) مع مليون ونصف من الإسمنت الرمادي و هذا ما سيزيد من القدرة الإنتاجية لتصل إلى 15 مليون طن.

المطلب الثاني: مرحلة إعادة تنظيم القطاع

بعد عام 1983 تم إعادة هيكلة عامة للإقتصاد الوطني وتم إعادة تنظيم مؤسسة (SNMC) و تقسيمها إلى أربعة مؤسسات منفصلة كل واحدة في منطقة : الغرب ، الشلف ، الوسط ، الشرق ثم تم تنفيذ عملية الهيكلة الثانية على ثلاث مراحل.

الفرع الاول: المرحلة الأولى

بموجب إستقلالية المؤسسة العامة تم تحويل رأس مال SNMC في شكل حصص و قد تم تنفيذ هذا تحت وصاية الدولة.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية

مع تفكيك صناديق الأسهم تم تأسيس (الشركة القابضة العمومية) كإطار قانوني جديد و التي من المفترض أن تعيد إصلاح القطاع العام والذي تشرف عليه اللجنة الوطنية للمساهمات و المتمثلة في الوقت ذاته كقوة عمومية و المساهم الوحيد وذلك وفقا لأحكام المرسوم رقم 25-95 المؤرخ في 25 سبتمبر

1995 المتعلق بتسيير سوق رأس المال الخاص بالدولة وهكذا فإن مؤسسات الإسمنت تحولت إلى حافظة الشركة القابضة «Bâtiment et Matériaux de Construction» وفي عام 1997 بدأت ببرنامج واسع النطاق في فك الإرتباط بين الوحدات الإنتاجية وخاصة المتعلقة بالبناء والتشييد ومع ذلك لم تدم التجربة طويلا.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة

ثم بعد ذلك صفيت المؤسسات القابضة وتم إستبدالها بـ « مؤسسة تسيير المساهمات » وذلك وفقا لنص القانون رقم 04-01 وفي 4 أوت 2001 والذي يخص تنظيم و تسيير خوصصة المؤسسات الإقتصادية العمومية "GICA- SGP مجمع إنتاج الإسمنت الجزائري" لصناعة الإسمنت و الذي هو عبارة عن شركة مساهمة تنتج الإسمنت و مشتقاته.

المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الذي يعبر عليه اختصار « GIC-ERCE »

الجدول (02): المؤسسات الفرعية التابعة ERCO

المؤسسات	الطبيعة القانونية	رأس المال 10^6 دج	نسبة الامتلاك الحكومي %	طبيعة النشاط
sciz-zahana	S,P,A	1920	100	إنتاج وبيع الإسمنت
SCIBS-Béni-saf	S,P,A	1800	100	إنتاج وبيع الإسمنت
SCIS-Saida	S,P,A	1,050	100	إنتاج وبيع الإسمنت
SODEPAC	S,P,A	720	100	نتاج و بيع الإسمنت على أساس مادة amiante وكذلك الجبس
SODMAC	S,P,A	520	100	توزيع مواد البناء
SOPRESICAL	S,P,A	354,8	50,34	الطوب المصنوع من السليكون و الجير
CETIM Centre d'Etudes Technologique de l'industrie des Matériaux de Construction	S,P,A	50	10	مصلحة التحليل في الجانب التكنولوجي الخاص بمواد البناء والتشييد

المصدر : وثائقERCE

الجدول (03): المؤسسات الفرعية التابعة لمجمع ERCE

اسم المؤسسات	الطبيعة القانونية	رأس المال 10^6 دج	نسبة الامتلاك الحكومي%	طبيعة النشاط
Société des Ciments de Tébessa S.C.T	S,P,A	2,700	100	إنتاج وبيع الإسمنت
Société des Ciments de Hamma Bouziane S.C.H.B	S,P,A	1,750	100	إنتاج و بيع الإسمنت
Société des Ciments de Hadjar Soud S.C.H.S	S,P,A	1,550	100	إنتاج وبيع الإسمنت
Société des Ciments de Ain Touta S.CIM.A.T.	S,P,A	2,250	100	إنتاج وبيع الإسمنت
Société des Ciments de Ain El Kebira S.C.A.E.K.	S,P,A	1,550	100	إنتاج وبيع الإسمنت
Société des Produits Dérivés de l'Est S.P.D.E.	S,P,A	310	100	إنتاج وبيع الإسمنت على أساس مادة amiante ,(plaques – tuyaux) و الجبس
Société de commercialisation des Matériaux de Construction de l'Est S.C.M.C.E.	S,P,A	210	100	بيع مواد البناء
Société de Maintenance de l'Est S.M.E	S,P,A	120	100	مصلحة متخصصة في إصلاح و إنتاج قطع الغيار
Trading Cement Society T.C.S	S,P,A	4	100	إستراد وبيع الإسمنت
Société HIPPONE Promotion	S,P,A	300	100	الترقية العقارية
Centre d'Etudes Technologiques de l'industrie des Matériaux de Construction CETIM	S,P,A	50	70	مصلحة التحليل في الجانب التكنولوجي الخاص بمواد البناء والتشييد

المصدر : وثائق ERCE

الجدول (04): المؤسسات الفرعية التابعة ERCC

المؤسسات	الطبيعة القانونية	رأس المال 10^6 دج	نسبة الامتلاك الحكومي%	طبيعة النشاط
SCSEG - Sour El Ghozlane	S,P,A	1,900	100	إنتاج وبيع الإسمنت
SCMI - Mitidja	S,P,A	1,400	100	إنتاج وبيع الإسمنت
SCAL -Alger	S,P,A	1,000	100	إنتاج وبيع الإسمنت
SPDC Produits et Dérivés du ciment	S,P,A	15	100	إنتاج وبيع الإسمنت على أساس مادة amiante (plaques –tuyaux) و الجبس وتجميع التجهيزات
SMIF Maintenance Industrielle	S,P,A	245	100	صيانة وتجميع معدات صناعية و صيانة الأفران
SODISMAC Commercialisation	S,P,A	200	100	توزيع مواد البناء
CETIM Centre d'Etudes Technologiques de l'industrie des Matériaux de Construction	S,P,A	50	10	مصلحة التحليل في الجانب التكنولوجي الخاص بمواد البناء والتشييد
Projet Cimenterie de Djelfa	S,P,A	200	100	النشاط الرئيسي : إنتاج و بيع الإسمنت المبدأ الإستثماري : المشاركة في إنجاز مشروع وحدة إنتاج الإسمنت الجلفة مع الشريك الأجنبي.

المصدر : وثائق ERCE

المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت و مشتقاته للوسط والذي يعبر عليه إختصارا « GIC-ERCC » .
المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت و مشتقاته للغرب والذي يعبر عليه إختصارا « GIC-ERCO ».
و مؤسسة الإسمنت الشلف والتي يعبر عليها إختصارا ECDE CHELIFF .
كل مجمع لديه أيضا حصة مساهمة تقدر بـ25% في مركز التكوين الخاصة الإسمنت(CFIC) وكذلك تملك المؤسسة SGP-GICA 50% من رأس مال الشركة التونسية الجزائرية للإسمنت الأبيض « SOTACIB » و التي تم خصخصتها لمجمع العقارات الإسباني سنة 2005.

- المؤسسة الجزائرية للإسمنت (ACC) :

توجد في المسيلة على بعد 215 كم جنوب شرق العاصمة وقد بدأت تعطي إنتاج قدره 2.5 مليون طن سنويا أي بطاقة إنتاجية 5 مليون طن سنويا.
خط الإنتاج الأول بدأ العمل في جانفي 2004 و الثاني بدأ في منتصف سنة 2005.
ومؤسسة ACC تقوم بإنتاج مجموعة من الإسمنت العادي و الإسمنت المقاوم للكبريتات ويقوم بالعمل مع تجار الجملة و المنتجين وكذلك المقاولين، وقد أخذت الحصة السوقية لهذه المؤسسة في الإرتفاع تدريجيا و هو بعد في إستراتيجية التجديد.

المطلب الثالث: شبكة البيع – القدرة على التوزيع و تنظيم السوق

يتم تنظيم سوق الإسمنت من خلال العمليات التالية:
مؤسسة الإسمنت العمومية والتي لديها 12 وحدة إنتاجية تنتشر من الشرق إلى الغرب و كذلك الهضاب العليا على مستوى شمال البلاد.
مؤسسة الإسمنت الخاصة و التي بدأت عملها في سبتمبر 2003، و هناك عشرة مستوردين للإسمنت وتقع مصانع الإسمنت بشمال البلاد ولكنها تزود كامل مناطق البلاد بما في ذلك مناطق الجنوب، و فيما يتعلق بالقطاع العمومي فإنه يتم تنظيم و توزيع إنتاجه من قبل مجموعات الإسمنت، كل مجموعة تعمل في المقام الأول على تغطية منطقتها التي تحتوي عدد من الولايات، كما يتعلق بمناطق التغطية للولايات المجاورة في حالات إستثنائية.
المؤسسة الخاصة ACC و المستوردين يعملون داخل سوق مفتوحة ليس لها حدود إقليمية، و يمكن أن توسع نطاق عملها لتدخل إلى كل أراضي الوطن وذلك وفقا لأهدافها.

حدود المعرفة الإقليمية ليست حتمية وهناك خطوات لخروج كل مصنع للإسمنت من المنطقة المحددة وتتم بإنتظام وفي حالات خاصة، يبقى هذا على مستوى ضعيف.

– الأحكام الخاصة بمنتجي الإسمنت و كذلك الممونين الخاصين بالمناطق المجاورة لمصانع الإسمنت.

– الفترات المقابلة للمواسم التي تنخفض فيها مبيعات الإسمنت.

بعد إعادة الهيكلة في عام 1997 لمؤسسات إنتاج الإسمنت أنشأت شبكة خاصة بالمناطق الفرعية لكل مجمع مع إستثناء مؤسسة إنتاج الإسمنت بالشلف، وكذلك خلقه لأعمال فرعية و مستودعات للمبيعات في المناطق الداخلة تحت حيازة المؤسسات التالية:

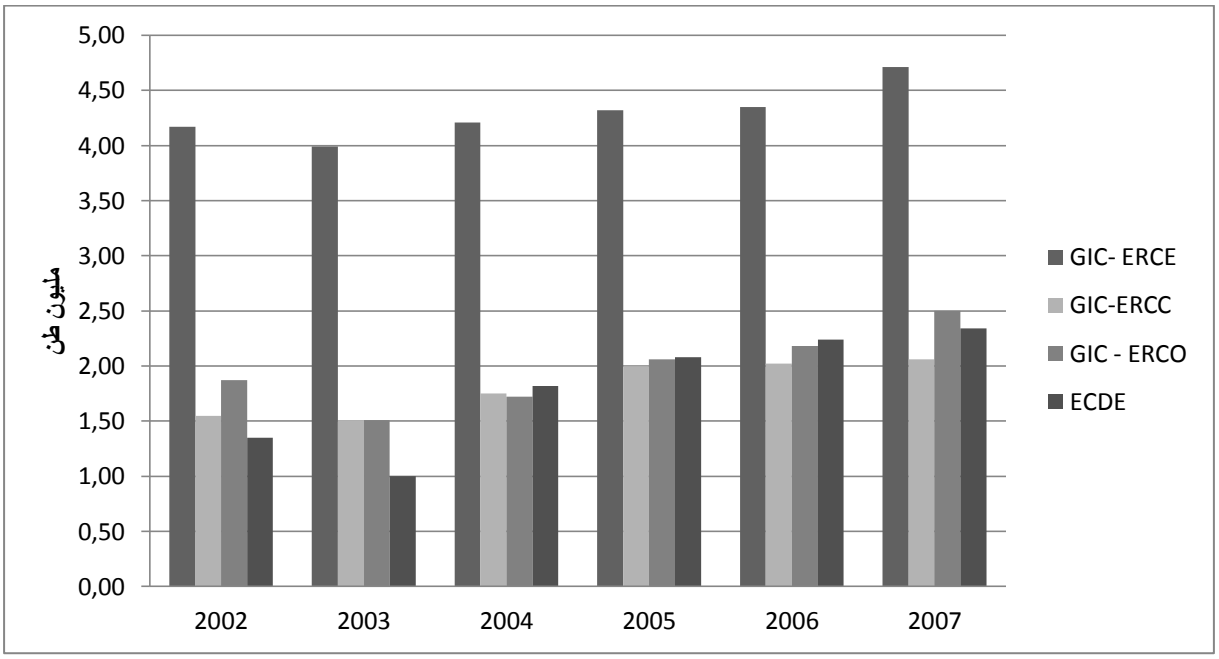
مؤسسة فرعية SCMCE التابعة للمجمع ERCE .

مؤسسة فرعية SODISMAC التابعة للمجمع ERCC .

مؤسسة فرعية SODMAC التابعة للمجمع ERCO .

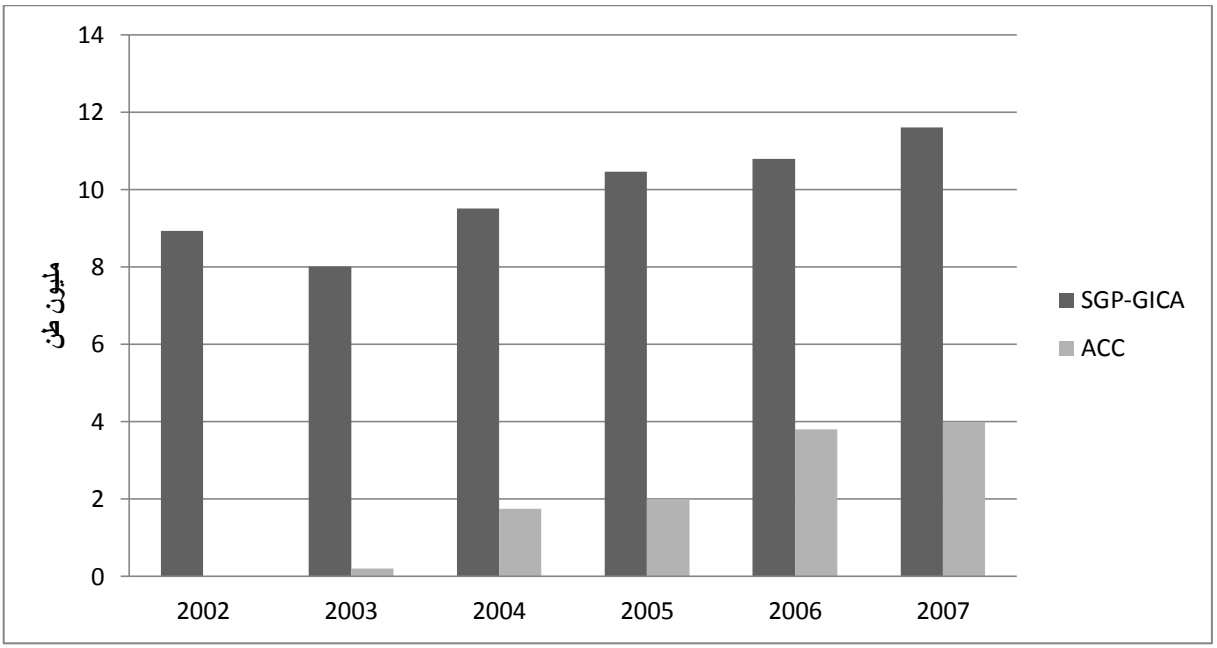
مؤسسة الإنتاج بالشلف توزع مباشرة منتجاتها .

الشكل (14): تطور توزيع حصص مجمعات مؤسسة الإسمنت الجزائرية GICA



المصدر : وثائق ERCE

الشكل (15):الحصص السوقية للمؤسسات الناشطة بالسوق الوطنية



المصدر من إعداد الطالب بناءا على ERCE

والفروع منظمة في شكل وحدات ومستودعات على مستوى المنطقة الخاصة بكل مجمع على حدى، بالإضافة إلى ذلك، قدرة كل وحدة إنتاجية على البيع وذلك سيعطي تغطية واسعة للسوق و إنشاء نقاط مختلفة من شأنها خلق قدرة على التدخل مع قدرة متوسطة من التخزين.

فمثلا قام مجمع ERCE[1] بوضع عدة وحدات للتعبئة والتغليف حتى الكيس النهائي في كل من (تبسة عنابة بسكرة تقرة) وهي توفر على العموم توزيع الإسمنت أو تحويله (منتجو المواد) من شركات صغيرة وحرفيين و البناؤون أنفسهم، لكن المحافظة على تزويد العملاء الكبار في إطار المسؤولية والرقابة على مؤسسات الإسمنت، و تجدر الإشارة إلى أن مجموعات الإسمنت، إذا لزم الأمر فإنها تستخدم قدرتها التوزيعية لفروعها العاملة في نشطات أخرى غير الإسمنت (وحدة المؤسسة الخاصة بإنتاج المواد المشتقة).

وهكذا و بوجه عام أنشأت مجموعات الإسمنت هياكل توزيع قريبة من مناطق الإستهلاك و موجودة تقريبا في كل ولايات الوطن على أن تستكمل التغطية في الدولة بسبب وجود بعض مؤسسات EDIMCO التي توزع مواد البناء الإسمنتية، و هذا ما يعطيها و بلا شك فرصة أقوى في توزيع هذه المواد.

1 http://www.erce-dz.com 15/10/2009

المبحث الثاني: هياكل سوق الإسمنت بالجزائر

المطلب الاول: دراسة الطلب

الإسمنت هو الماد الأولي المستخدمة في إنشاء المباني وجميع القواعد الهيكلية.

و الزبائن المعنيين بالإستهلاك في هذه الأسواق ينقسمون إلى ما يلي:

- الشركات المنتجة لمواد البناء .
- مؤسسات التوزيع.
- البناء الذاتي.
- مقاولات الأشغال العمومية.

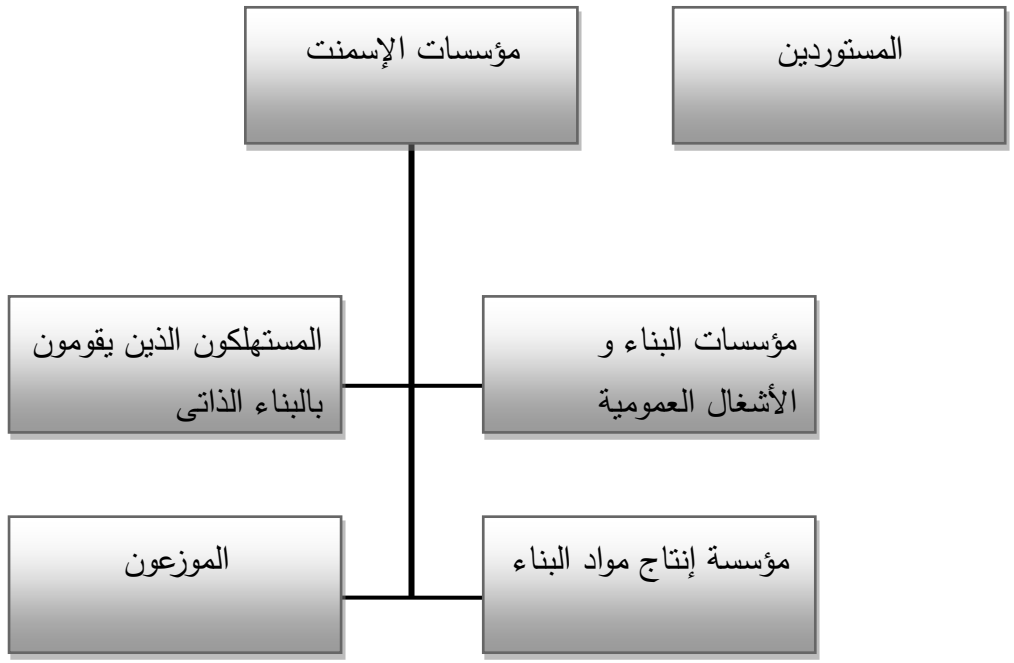
والطلب على الإسمنت يخضع إلى عدة متغيرات، برامج الإستثمار التابعة إلى الدولة في مختلف المجالات بما في ذلك تشييد المساكن، الأشغال العمومية، تشييد المباني غير السكنية (الصناعية التجارية والهياكل العمومية ...) وذلك في إطار الإستثمارات التابعة للمؤسسات العامة أو الخاصة بتشييد المساكن من قبل الأفراد.

-إنتاج مواد البناء من طرف المؤسسات العامة و الخاصة.

-إعادة تأهيل السكنات القديمة.

و تتمثل العناصر المكونة للسوق في مؤسسات الإسمنت العمومية و مؤسسات الإسمنت الخاصة الجديدة و المستوردين، والتي توفر الإسمنت إلى كل من المقاولين و مؤسسات البناء و الأشغال العمومية و منتجي مواد البناء و المستهلكين الذين يقومون بالبناء الذاتي و الموزعين.

الشكل (16): زبائن مؤسسة الإسمنت GICA



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الاول: المحيط الإقتصادي

مع برنامج الإنعاش الإقتصادي و المخطط الخماسي 2005–2009 قامت الدولة بصرف 180 مليار دولار و التي ترجع في أغلبها إلى إنشاء البنية القاعدية التحتية، حيث يشهد هذا القطاع نموا سريعا بحيث لا يمكن أن تدعم الإحتياجات إلا من القدرة الداخلية.

الفرع الثاني: النمو السريع من خلال برنامج الإستثمار العام

إن ما يقرب من 70% من المبالغ الموجهة للخطة الإستثمارية الخماسية المقررة من طرف الدولة، تتوجه إلى تطوير البنية التحتية الأساسية، تتمثل في الإسكان ومرافق عامة (جامعات ومدارس ومركبات رياضية و ثقافية و مستشفيات...الخ)، وقد مكنت هذه السياسة قطاع BTP في عام 2007 من تحقيق معدل نمو 9.5%، وتعتزم الدولة إعداد خطة جديدة مدتها خمسة سنوات مقبلة 2010- 2014 و التي تعتزم فيها مواصلة هذا الجهد مع نفس الكثافة.

أ- الإسكان :

لوضع حد لأزمة السكن، كانت خطة الحكومة تهدف لتقديم السكن و تشجيع التطور العقاري، وتسهيل الإقتراض و الحفاظ على المساعدة من طرف الدولة. و كان حجم الوحدات المخطط لها من طرف الدولة 1034566 و التي إرتفعت إلى 1252721 (المصدر وزارة السكن والتنمية الحضرية 30جويلية 2007)،

و ذلك من خلال إضافة برامج إضافية في الجنوب و المرتفعات الوسطى فضلا عن عمليات محددة من إمتصاص للسكنات الغير أنيقة والهشة ومن خلال هذا البرنامج ستزيد نسبة الإسكان بـ 21% في فترة الخمس سنوات، وكذلك الحكومة تخطط لبناء 13 مدينة جديدة من أهمها (سيدي عبد الله) بالضاحية الغربية للجزائر العاصمة، بوسنان بالضاحية الجنوبية للجزائر العاصمة بقزول 250كلم جنوب الجزائر العاصمة، حاسي مسعود تحويل المدينة بحوالي 50 كلم من مقرها الحالي لإخراجها من المنطقة البترولية وهذه المشاريع الأربعة تدار من قبل EPIC في ظل وزارة السكن والتخطيط العمراني بإستثناء مدينة حاسي مسعود والتي تحت إشراف وزارة الطاقة و المناجم[1].

ب-الإستثمارات الكبرى في المباني الجامعية:

و قد وفر البرنامج لمدة خمس سنوات أكثر من 2000 مشروع، و الذي هو في المقام الأول متمثل في مبان تابعة للتعليم العالي و التعليم الجامعي بنسبة 71%، المركبات الرياضية و الثقافية (6 ملاعب و أكثر من 40000 منشاة تتمثل في مساحات و مسابح اولمبية وقاعة العرض بـ 10000 مقعد و المكتبة العربية الفرنسية الأمريكية ....) وذلك في الجزائر، تيزي وزو، قسنطينة و وهران، ومستقبلا المسجد الكبير في الجزائر العاصمة (وهو المشروع المقدر بـ 1 مليار دولار و الذي تمت دراسته من قبل الشركة الألمانية سنة 2008) و من المقرر أيضا و خلافا للفترة 1960 -1990 لم يعد العقار المشكل الرئيسي للدولة منذ وقت مبكر من سنة 2000.

ت-تطور البنى التحتية و النقل بالسكك الحديدية و النقل الحضري:

تحت قيادة وزارة النقل (MT) و التي وفرت أكثر من 10مليار دولار أمريكي لتطوير السكك الحديدية من الفترة 2005-2009. المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) لتتحول سنة 2007 من طرف الوكالة الوطنية للدراسات و مراقبة البنى التحتية للسكك الحديدية (ANESRIF)، و التي أطلقت سنة 2005 برنامج لتطوير شبكتها والذي يتألف من تحديث الطريق الإجتنابي الشمالي الذي يربط البلاد من الشرق إلى الغرب على طول 1500 كلم.

تحديث وخلق روابط جديدة بشكل يحقق النفاذ إلى الطريق الإجتنابي الشمالي، تجديد شبكة ضواحي الجزائر العاصمة على يد المجموعة الفرنسية الجزائرية بقيادة ALSTOM ، و في البناء (تشييد المحطة

1 http://www.mhu.gov.dz. 07/02/2010

الرئيسية الجديدة و خطة الخط المركزي ضواحي الجزائر العاصمة، و مضاعفة بعض المقاطع و بناء الجسور و الدعائم) الإستمرار في تحقيق الطريق الإجتنابي الخاص بالمرتفعات و الذي بدأت الأشغال به في نهاية الثمانيات و تباطأت به في سنوات التسعينات، بالإضافة إلى ميترو الأنفاق بالجزائر العاصمة و إنشاء TRAMWAYS قسنطينة وهران و دراسات لتطوير المناطق الحضرية.

ث-البنى التحتية من طرق:

وزارة الأشغال العمومية (MTP) تشرف على شبكة الطرق و التي يصل طولها 10800 كلم والتي يقدر منها 85% من نقل الأشخاص و البضائع في الوطن، و يعتبر المشروع الرئيسي هو إنجاز الطريق السيار شرق غرب والذي أصبح من أولويات الدولية على مسافة 1216كلم و الذي يربط المدن الرئيسية في شمال البلاد. من المقرر أيضا تأهيل أكثر من 1400 كلم من الطرق، 50 كلم من الجسور وبناء أكثر من 3700 كلم من الطرق الجديدة وخلق 3700 كلم من الطرق الموصولة بالأرياف، و تعتزم وزارة الأشغال العمومية إنجاز 2700 كلم من الطرق السريعة في حدود 2025[1].

ج-البنى التحتية البحرية:

منذ 2005 قامت وزارة الأشغال العمومية بإنشاء 10موانئ صيد وتعمل الحكومة على تطوير محطات الحاويات في موانئ جنجن، إسناد المجمع البترولي العمومي التابع لسونطراك في جويلية 2008 للمجمع الذي تقوده BCEOM بدراسات الميناء و المنطقة الصناعية الموجودة في بني صاف أقصى الغرب الجزائري .

ح-المطارات:

بدأت وزارة الأشغال العمومية 2006-2007 12 مشروع جديد وإعادة تأهيل وبناء مدرج المطار الدولي بوهران، و قد أعلنت المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ENNA في فيفري 2008 مع المجمع الإسباني SENER-GOP بناء أبراج جديدة للمراقبة التقنية في المطارات التالية: الجزائر، وهران، قسنطينة، غرداية، تمنراست.

1 http://www.mtp.gov.dz/ 14/02/2010

المطلب الثاني: عرض الإسمنت في السوق الوطنية

الفرع الاول: مقومات عرض الإسمنت

كما ذكرنا سابقا فالإسمنت يعتبر المادة الأساسية لنشاطات البناء و التشييد و أعمال البنية التحتية كصناعة أساسية، وقد قامت الدولة بإقامة وتشييد إستثمارات ضخمة من اجل تشييد المصانع و هياكل في هذا القطاع.

و يعتبر الإستثمار في هذا القطاع وطبيعة الإنتاج فيه هي ذات قيمة مضافة عالية وطنيا و ذلك في جميع المواد الخاصة المستخدمة في هذه الصناعة (الطين، الحجر، الجير، والكهرباء و الغاز) وتنتج حاليا وهي صناعة تعمل على تكامل النشاط الإقتصادي بطريقة جيدة في تحسين إستخدام المواد الأولية بالجزائر، و تحتل هذه الصناعة مركز مهيمن في العرض داخل السوق الوطنية، و تعتبر محيط مواتي للتنمية خاصة بسبب وجود:

سوق محلية كبيرة ومتنامية بدرجة متسارعة .

جاذبية كبيرة بسبب تكلفة المواد الخام و الطاقة.

إحتياطي في القدرة الإنتاجية بالمقارنة مع القدرة الموجودة وعلى المعايير الدولية.

كذلك فإن جميع الظروف مواتية لنمو هذا القطاع في البلاد.

وعلى الرغم من أن أسعار الإسمنت منخفضة فقد زادت بشكل طفيف، وكذلك فإن فائض التشغيل الذي تم إنشاءه بواسطة المؤسسات ينمو بشكل مرضي و بالتالي وضع مهيمن للمؤسسات الوطنية في السوق.

و العرض في السوق الوطنية يتكون من:

- الإنتاج الناتج عن 12 وحدة عمومية.
- الإنتاج الناتج عن المؤسسات الخاصة مسيلة (أوراسكوم و حاليا هي ممتلكة من طرف شركة Lafarge الفرنسية).
- مستوردو الإسمنت وهم مجموعة من المؤسسات الخاصة التي تقوم بإستيراد الإسمنت وذلك للإستخدام الخاص أو إعادة بيعها.

و حاليا تم وضع إجراءات من اجل هيمنة المؤسسات الوطنية على عملية الإستيراد و إعادة التوزيع.

الفرع الثاني: تطور حجم عرض الإسمنت

الجدول(05)عرض الإسمنت بالسوق الوطنية

السنة	الإنتاج الوطني 10^6طن	الاستيراد 10^6 طن	العرض الإجمالي 10^6طن
1990	6,35	2,16	8,51
1991	6,31	1,62	7,94
1992	6,96	159	8,56
1993	6,94	1,31	8,26
1994	6,09	2,19	8,29
1995	6,93	1,17	8,65
1996	7,47	1,49	8,66
1997	7,15	0,71	7,87
1998	7,86	0,5	8,67
1999	7,68	0,7	8,39
2000	8,4	1,06	9,46
2001	8,33	1,02	9,36
2002	8,95	1,81	10,77
2003	8,19	1,63	9,83
2004	11,29	15	12,79
2005	12,46	1,04	13,5
2006	14,66	0,5	15,1
2007	15,61	0,38	16
2008	17	0,22	17,22

المصدر بناءا على معطيات ERCE

قد تطور عرض الإسمنت وذلك بإرتفاع الطاقة الإنتاجية السنوية خلال السنوات الأخيرة.

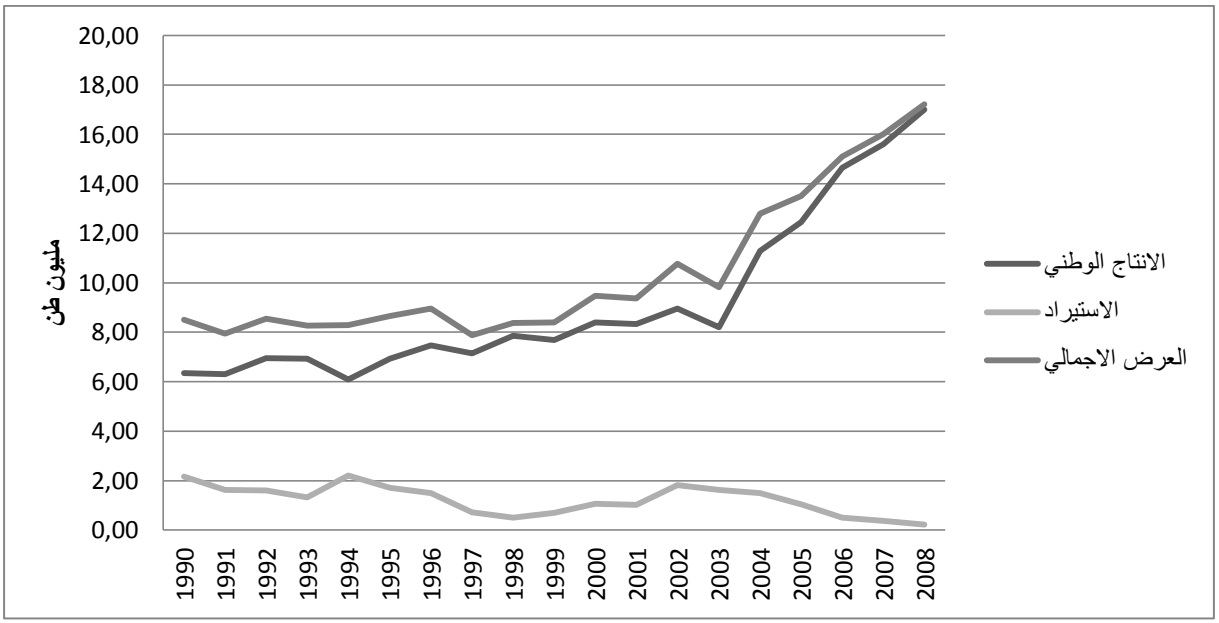
و تعتبر هذه الصناعة هي العنصر الغالب و المهيمن في فرع إنتاج مواد البناء والتشييد، وتنعكس أهميتها الإقتصادية من خلال مساهمتها القوية في إنتاج القيمة المضافة للدولة، و كذلك الطبيعة الإستراتيجية لمنتجاتها و التي تؤثر على النشاطات التابعة لها من جهة أخرى، وبهذا تخلق توترات بسبب الطلب المتزايد على هذا المنتوج.

و قد كان هناك تطور للطلب المحلي على مدى دائم وهذا حتى قبل الإفراج أو تحرير التجارة الخارجية، وقد حدد من اجل تغطية العجز الموجود على المستوى الوطني بإنشاء عملية الإستيراد إلى المؤسسات

العامة و ذلك سنة 2003 وهذا لتلبية الإحتياجات المحددة لقطاع الإسكان، و قد أجريت هذه العملية من قبل ERCE و ERCC وذلك من خلال موانئ الجزائر العاصمة و عنابة وعرض إحصائيات الناتج القومي للواردات قد اظهر ذلك.

وقد سجل معدل العرض نمو بقدر 67% خلال الفترة التي سبقت 1985 أي الفترة الممتدة من1980 إلى غاية 1984 ليستقر معدل العرض 61.6 % و يتراجع معدل النمو، بحيث إستقر معدل العرض في حدود 8 و 9 مليون طن ليرتفع معدل نمو العرض وبشكل كبير بداية من سنة 2004 وذلك تزامنا مع انطلاق مشروع الإنعاش الإقتصادي، حيث بلغ إرتفاع معدل العرض إلى نسبة تقارب 100% حيث وصلت الكميات المعروضة إلى نسبة 17.22 مليون طن سنويا.

الشكل (17): العرض الإجمالي لمادة الإسمنت



المصدر من إعداد الطالب بناءا على ERCE

المطلب الثالث: طبيعة قطاع الاسمنت

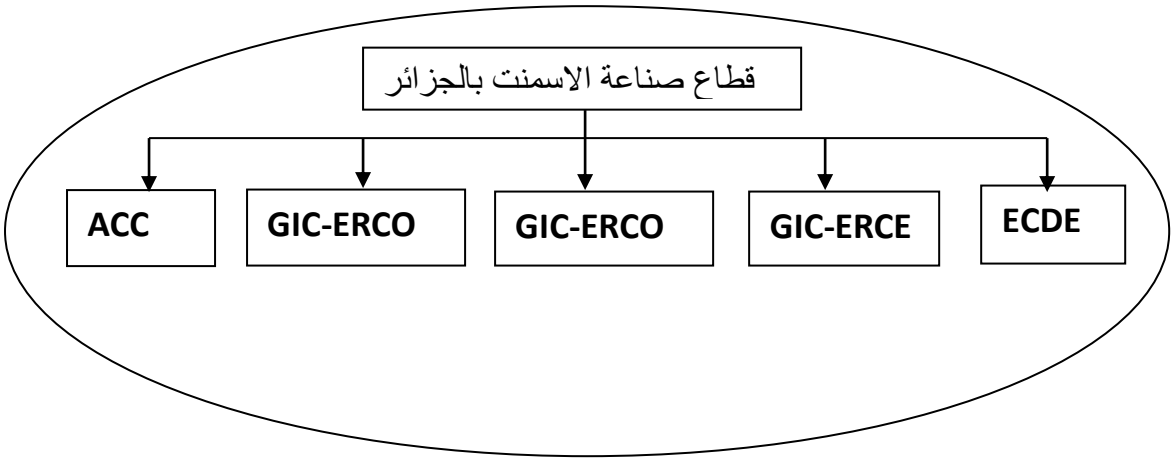
كانت مؤسسة GICA المجمع الجزائري لصناعة الإسمنت تحتكر السوق، وعندما إرتفع الطلب على منتوج الإسمنت وكانت الجهود ترمي إلى خفض حصص الإستيراد و التي إرتفعت في سنوات الثمانيات حيث سجلت أعلى نسبة خلال سنة 1984 وصلت إلى 3.25 مليون طن و سجل الإنتاج الوطني نسبة 61% من العرض العام، ثم أخذت هذه النسبة بالتراجع وذلك من خلال البرامج الإستثمارية التي أطلقتها

الدولة وكذلك إعادة تهيئة المشاريع القديمة، حيث أطلق خلال هذه الفترة مشروعين جديدين مشروع عين توتة بباتنة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1000000 طن سنويا ثم بعد ذلك مشروع الماء لبيض بنسبة 500000 طن سنويا سنة 1995، و هذا ما ساهم في تراجع نسبة الإستيراد لتصل أدنى نسبة لها خلال التسعينات حيث سجل 0.51 مليون طن. إن تسجيل هذه النسبة يرجع كذلك إلى إستقرار الكميات المعروضة من مادة الإسمنت، و يرجع كذلك إلى نسبة التراجع في النمو الإقتصادي لهذه الفترة.

ليتحرر قطاع الإسمنت أمام الإستثمارات الأجنبية خلال الفترة الحالية 2002، حيث تم إنشاء مؤسسة الإسمنت الجزائري من طرف المؤسسة السويسرية و مجمع أوراسكوم المصري للإسمنت بمبلغ 180 مليون دولار والتي تم التنازل عنها لصالح مؤسسة Lafarge الفرنسية و الذي ساهم في إعادة تراجع الواردات من مادة الإسمنت لتبلغ أدنى معدل لها 2008 لتصل نسبة مساهمة الإنتاج الوطني في العرض العام إلى 98.72 %، و ذلك سعيا وراء تلبية الطلب المتزايد خاصة مع إنطلاق مشروع الإنعاش الإقتصادي و إنتهاج الحكومة خطة من اجل زيادة البنى التحتية من ثكنات وقواعد هيكلية و طرقات و مطارات و موانئ .

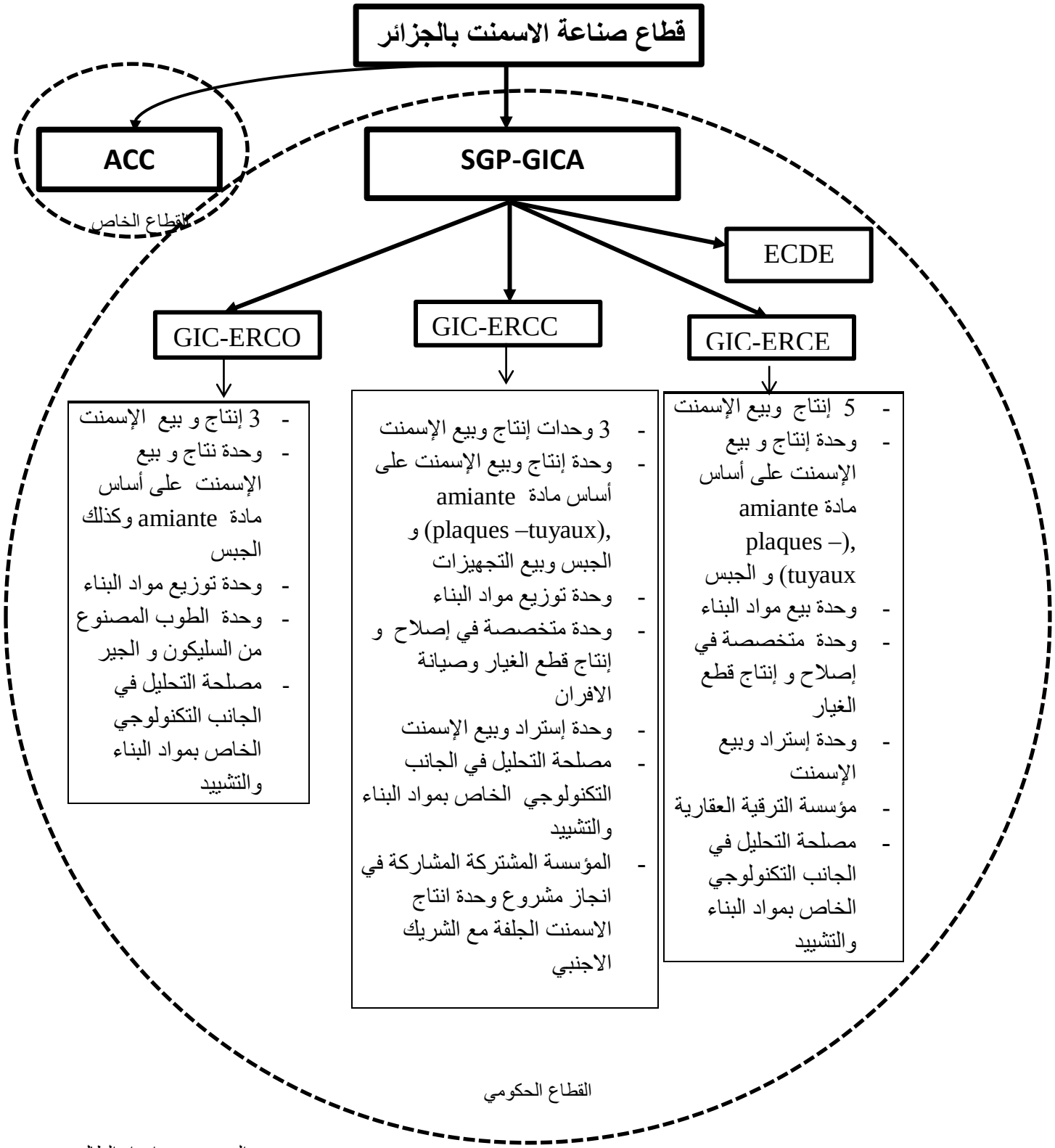
اذا افترضنا ان مجمعات الاسمنت تتمتع باستقلالية عن بعضها البعض فإننا نخلص الى نموذج احتكار القلة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (18):قطاع الاسمنت في حالة احتكار القلة



المصدر: من اعداد الطالب

الشكل (19): قطاع الاسمنت في الجزائر (حالة الاحتكار الثنائي الغير متناظر)



المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الرابع: تركز قطاع الإسمنت

في الفترة قبل 2003 كان القطاع يتميز بطبيعة إحتكارية نمت لصالح GICA حيث كانت تحتكر السوق. في الفترة بعد 2003 دخلت مؤسسة ACC كمنافس و لقد أدى هذا الانفتاح إلى تغيير هياكل سوق الإسمنت في الجزائر، حيث تحول من حالة الإحتكار المطلق لمؤسسة GICA التابعة للدولة إلى سوق إحتكار قلة غير أننا لا نرى منافسة بالمعنى الكامل، وذلك بسبب الطلب المتزايد في قطاع الإسمنت و عجز السوق الوطنية عن تلبية إحتياجات قطاعات الإسكان و البنى التحتية، حيث تراجعت نسبة الإستيراد تدريجيا حتى سنة 2007 لتعاود الصعود مرة أخرى خلال سنة 2009 حيث تم إستيراد 1.5 مليون طن من الإسمنت لتلبية العجز الموجود في السوق. إلا أن هذا لم يحل مشكل العجز الموجود وهذا بسبب تزايد نسبة الطلب المحلي على مادة الإسمنت خاصة بعد إنطلاق برامج دراسة تخص المخطط الخماسي الثاني 2010 – 2004 حيث يزداد إرتفاع الطلب على مادة الإسمنت أكثر فأكثر، و ذلك بسبب الغلاف المالي المخصص للمخطط الخماسي و الذي يقدر بـ 150 مليار دولار و الذي يحتوي على عدة إنشاءات من البنى القاعدية، و هذا يجعل من غير الممكن تلبية الطلب المحلي بالطاقة الإنتاجية الحالية لذلك فإن العجز في قطاع الإسمنت يتضاعف لذلك لا نرى منافسة بين المؤسسة Lafarge و مؤسسة GICA و التي تم هيكلة نظامها الإداري حاليا.

أصبح السوق سوق إحتكار قلة ثنائي غير متناظر لأن العوامل الأساسية التي أصبح يتم بها سوق الإسمنت الجزائري في الغالب تعتمد على التكاليف، خاصة أنه لا يوجد تفاعل كبير بين المؤسسة الوطنية و Lafarge الفرنسية وهذا بسبب تدخل الدولة و كبح جماح المؤسسة الوطنية من سياسة تحديد أسعار الإسمنت و كذلك المشاريع التوسعية و هذا على أساس تشجيع الإستثمار الأجنبي، حيث نلاحظ الفارق السعري الموجود بين أسعار إسمنت مؤسسة ACC و أسعار إسمنت المؤسسة الوطنية. كذلك عدم السماح لها بوضع أي حواجز أمام الدخول في أسواقها، وكما قلنا أن هذه الحالة من عدم التنافس الفعلي مردها إلى وجود عجز في السوق الوطنية و كذلك كبح جماح الطموحات التوسعية للمؤسسة الوطنية من طرف الدولة، ولقد تطور تركز السوق الوطنية للإسمنت بعد مرحلة إنفتاحه أمام الإستثمار الأجنبي أي بعد دخول أوراسكوم و إستثمارها في هذا القطاع و الجدول التالي يبين تدرج تركز السوق بعد مرحلة الإنفتاح وفقا لمؤشر Hirschman:

الجدول (05): مقارنة الحصة السوقية GICA مقارنة بـ ACC

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الحصة السوقية لمؤسسة GICA %	100	97,44	73,97	83,94	73,97	74,61	67,21
الحصة السوقية لمؤسسة ACC %	0	2,55	15,54	16,05	26,02	25,62	32,78
مؤشرHirschman للسوق %	100	94,95	73,74	73,05	61,49	61,88	55,92

المصدر من إعداد الطالب بناءا على ERCE

بحيث ظل هذا الأخير محتكر من قبل المؤسسة الوطنية GICA وكانت نسبة التركز تساوي 100% حتى 2002 لتتغير تدريجيا و تسجل 94,95 % في 2003، ومع إزدياد الحصة السوقية لمؤسسة ACC و أخذ نسبة التركز في الإنخفاض لتصل إلى 55.92 % سنة 2008، ويعتبر هذا مؤشر على تنامي قوة ACC داخل السوق الوطنية غير أن مؤشر مقلوب عدد المؤسسات ظل ثابت عند معدل 50% من بداية 2003 إلى غاية الآن بسبب عدم تغير عدد المؤسسات .

المطلب الخامس: التكاليف الإنتاجية في السوق الجزائرية

إن تكاليف الإنتاج فيما يخص سوق الإسمنت الجزائرية هي تنافسية جدا حتى على مستوى سوق الدولة و ذلك بسبب ضعف تكلفة إنتاج الكلانكير و كذلك الإسمنت، و هذا بسبب الأسعار المحددة والمنخفضة في الجزائر فيما يخص تكلفة إستغلال المناجم و كذلك الطاقة الكهربائية و الغاز بالمقارنة مع السوق الدولية، حيث يقدر سعر الإسمنت في السوق الدولية أكثر من 100 دولار للطن على عكس الإسمنت الجزائري الذي تتراوح من 50 إلى 70 دولار للطن و هذا خلال سنة 2009، فالإختلاف في الأسعار يصل إلى نسبة الضعف إلا أن الإسمنت الجزائري يوجه بشكل أساسي إلى الإستهلاك المحلي بالدرجة الأولى ورغم ذلك فإنه يسجل إستيراد لهذه المادة من اجل تلبية العجز الموجود.

المبحث الثالث: السلوكات الإستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسسة الإسمنت ERCE

المطلب الاول: تقديم مجمع ERCE

أصل المجمع الصناعي للإسمنت بالسوق ERCE يعود إلى هيكلة الشركة الأم(SNMC) (الشركة الوطنية لمواد البناء).

تم تحويل هذه المؤسسة بدورها من مؤسسة عامة ذات طابع إقتصادي إلى مؤسسة ذات طابع تساهمي برأسمال إجتماعي يقدر بـ 150 مليار دينار سنة 1990.

و سنة 1990 وبعد إعادة تمويل المؤسسة أصبح ERCE عاصمة المجمع الصناعي و التجاري برأسمال يقدر بـ 150 مليار دينار جزائري و تنشر نشاطها خلال خمسة فروع: [1]

- **مؤسسة الإسمنت عين كبيرة:** مؤسسة ذات أسهم برأس مال إجتماعي يقدر بـ 1.55 مليار دينار، ويقع مصنع الإسمنت على بعد 20 كلم من عاصمة الولاية سطيف، وهي من الجيل الأول في صناعة الإسمنت الجزائري وهي تستمد موادها الأولية من جبال مدجونة. [2]
- **مؤسسة حامة بوزيان[3] :** برأس مال إجتماعي يقدر بـ 1.75 مليار دينار جزائري و تقع بدائرة حامة بوزيان على بعد 12 كلم من قسنطينة على الطريق الذي يربط قسنطينة بعنابة، و هي تعمل بالطريقة الجافة على مستوى خط إنتاجي بسعة 3000 طن من الكلانكير يوميا ولقد ساهمت SCAB في تنمية المنطقة.
- **مؤسسة الإسمنت حجار السود:** و هي مؤسسة برأس مال إجتماعي يقدر بـ 1.55 مليار دينار، و هي تقع شرق البلاد في ولاية سكيكدة و حجار السود تبعد بـ 50 كلم إلى شرق قسنطينة[4].
- **مؤسسة الإسمنت تبسة:** وهي مؤسسة برأس مال إجتماعي يقدر بـ 2.7 مليار دينار جزائري، تأسست المؤسسة سنة 1993 و يقع المصنع على بعد 26 كلم جنوب تبسة من الحدود التونسية[5]

---

1 Revue. technique de l'entreprise Editée par L'ERCE Ciment et Dérivés – N° 0-novembre 1994 P2-6

2 Revue .technique de l'entreprise Editée par L'ERCE Ciment et Dérivés – N° 6-novembre /décombre 1995 P5

3 Revue.technique de l'entrprise Editée par L'ERCE Ciment et Dérivés – N° 8-marse / avril 1995 P4

4 Revue. technique de l'entreprise Editée par L'ERCE Ciment et Dérivés – N° 4-août 1995 P3

5 Revue. technique de l'entreprise Editée par L'ERCE Ciment et Dérivés – N° 1 Janvier/ Février 1995 P4

الجزائرية وهو من أحدث الإنجازات في القطاع العام وهو أول مثال ملموس من الجيل الجديد الذي يعتمد على البرمجة التقنية (API).

المطلب الثاني: مؤسسة الإسمنت عين توتة

وهي مؤسسة برأس مال إجتماعي يقدر بـ 2.25 مليار دينار جزائري، و تتكون المؤسسة من الإدارة المركزية التي تقع بمدينة باتنة و المصنع الذي يقع بعين توتة 50 كلم غرب باتنة، و هو يغطي مساحة 20 هكتار و يقع على الطريق رقم 28 و السكة الحديدية عين توتة مسيلة، و بدأ مصنع عين توتة في الإنتاج سنة 1987 بطاقة إنتاجية 1000000 طن سنويا[1].

ولقد تم توجيهنا من اجل معاينة الإستراتيجيات المنتهجة من طرف مجمع ERCE إلى مؤسسة عين توتة، و ذلك على إعتبار أن الإستراتيجيات المنتهجة من قبل المجمع هي نفسها بالنسبة لجميع وحدات الإنتاج التابعة له، وكذلك على إعتبار أن مؤسسة عين توتة تعتبر أكفئ وحدة في المجمع و ذلك بالنظر إلى جودة المنتوج، وكذلك الحجم الإنتاجي و التنظيم الإداري، لذلك كان إتجاه إسقاطاتنا على هذه الوحدة و التي تم من خلالها معاينة السلوكات الإستراتيجية للمجمع و لأن كل الوحدات الإنتاجية التابعة لمجمع ERCE لها نفس التوجه.

أولا : التعريف بالوحدة:

هي شركة إنتاجية وطنية ذات أسهم برأسمال قدره 2250000000دج. تسعى من خلال نشاطها لتلبية مختلف حاجات قطاع البناء من الإسمنت. ظهرت للوجود بإبرام الشركة الدانماركية F.L.S عقد بين مؤسسة الإسمنت SNMC سنة 1983 مع الشركة لإنجاز وحدة الإسمنت عين توتة بالتعاون حسب الإختصاص بالشركات التالية:

الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية Six constructeurs internationaux .

شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء S.A. baron & lereque، وكانت أول تجربة للإنتاج في3 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما يعادل 84000 طن في الإنتاج شهريا.

ثانيا : تواريخ أساسية:

- في 15 ماي 1983 تم توقيع العقد.

---

1 Revue. technique de l'entreprise Editée par L'ERCE Ciment et Dérivés – N° 11-octobre 1996 P7

- بداية الإنجاز كان في 28 نوفمبر 1983.
- نهاية الإنجاز كانت في جويلية 1986.
- الإستلام الأولي للمشروع كان في 25 ماي1987.
- الإستلام النهائي للمشروع كان في 30 سبتمبر 1989.
- مدة الإنجاز كانت في 32 شهر.

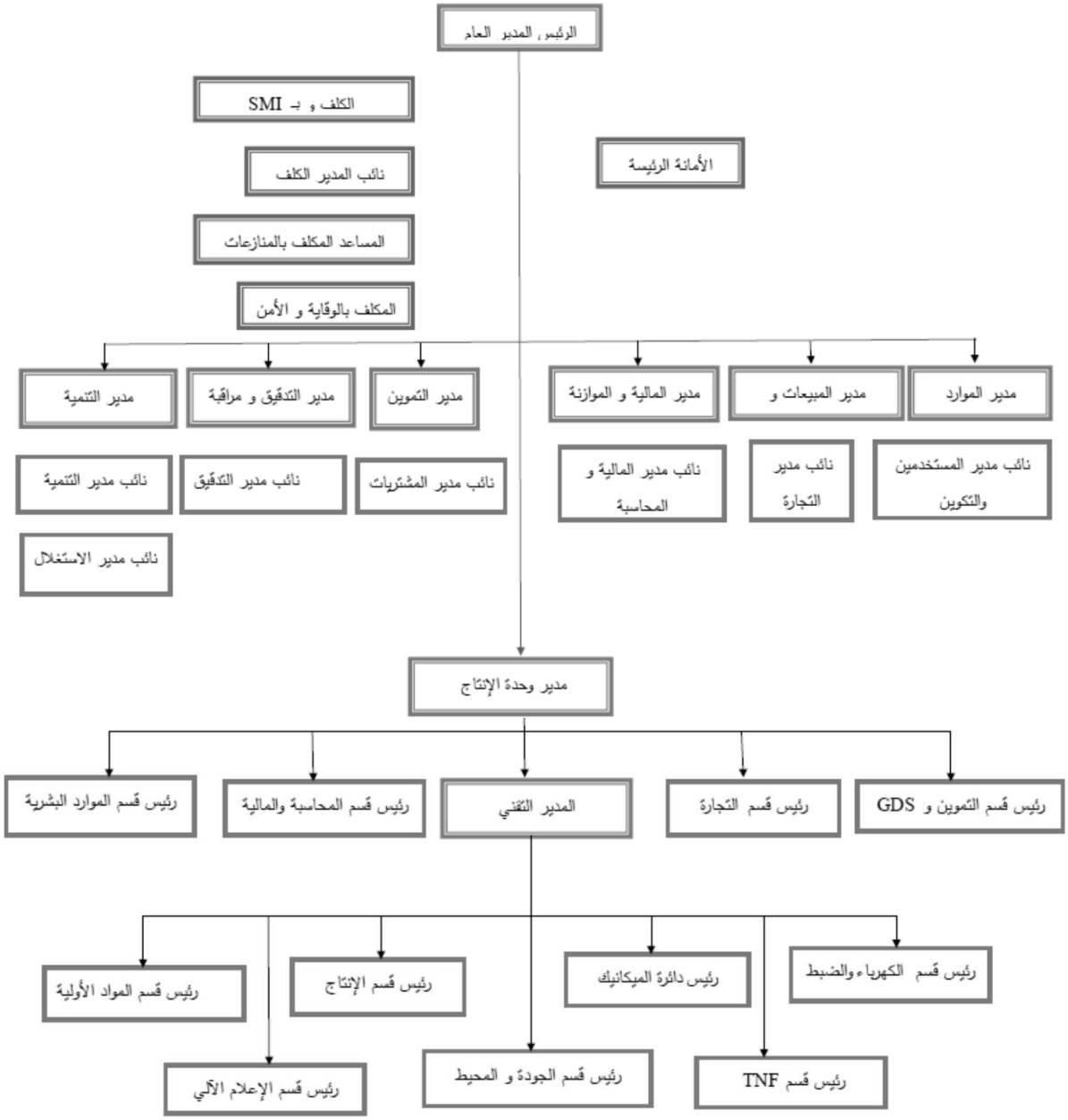
ثالثا : الهيكل التنظيمي للوحدة:

يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها الوحدة وهو يتكون من عشرة دوائر هي:

- مديرية الوحدة : يترأسها مدير يعمل على حسن سير الوحدة من خلال جميع الدوائر التابعة وهي أربعة دوائر : دائرة الموارد البشرية، دائرة المالية، دائرة التجارة، دائرة الأمن ودائرة التموين.
- دائرة الموارد البشرية : و تتولى عملية إدارة أفراد الوحدة من خلال إعداد برامج التكوين مثلا أو تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت...الخ.
- دائرة المالية : يتم على مستواها تسجيل مختلف العمليات المالية التي تتم داخل الوحدة.
- دائرة التجارة : تعمل على توزيع الإسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك إستنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة الخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها.
- دائرة الأمن : وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال، وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية إلى جانب وجود مصالح إستشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات.
- دائرة التموين : وهي خاصة بمهام شراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية.

- المديرية التقنية : يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح والدوائر التقنية ومراقبة العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها بدأ من دائرة التموين إلى دائرة الإنتاج، وتتبع هذه المديرية ثماني دوائر وهي : دائرة التصفية والمحيط، دائرة الكهرباء والضبط ، دائرة الإنتاج، دائرة المواد الأولية، دائرة الإعلام الآلي، دائرة الجودة والنوعية، دائرة الميكانيك ودائرة الوسائل العامة.

الشكل (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين توتة



المطلب الثالث: إختيار الموقع

إن إختيار الموقع يعزز من إمكانية المؤسسة في توفير المواد الخام، وهي تلعب دورا هاما في تقليل تكاليف النقل و بالتالي تقليل تكاليف الإنتاج، حيث لا يمكن إقامة مصنع للإسمنت بدون توفر المنطقة المراد وضع المصنع بها على إحتياطي من المواد الخام الأساسية لهذه الصناعة لا يقل عن ثلاثين سنة، وبهذا تقع جميع مصانع الإسمنت في الجهة الشمالية للبلاد أي المناطق التلية وهذا لتوفرها على مادة الطين و الصخور الكلسية بالدرجة الأولى، كذلك تتوفر هذه المناطق على خطوط النقل وخاصة السكك الحديدي و كما هو الحال بوحدة الإنتاج عين توتة و التي يتواجد مصنعها بالقرب من المناطق المتوفرة على الصخور الكلسية والطين و الجبس، و التي تتوفر على كميات كافية بحيث توجد المحجرة بالقرب من الصنع وتربط هذه الأخيرة بحزام نقل و هذا ما يعطيها قدرة تنافسية في مجال تخفيض التكاليف وكذلك قربها من الأسواق المستهدفة.

المطلب الرابع: الموانع أمام الدخول

إن طبيعة الإقتصاد الجزائري و المراحل التي مر بها من إقتصاد موجه نحو إقتصاد السوق جعلته يفتح مؤسساته أمام الإستثمار والمنافسة الخارجية، و لقد كان الشغل الشاغل للدولة هو جلب إستثمارات أجنبية لذلك فإن المؤسسات الوطنية لم تكن في وضعية مواجهة للمؤسسات الأجنبية، إلا أن العجز المسجل في الطلب لسوق الإسمنت وخاصة في السنوات الأخيرة ، و كذلك شح الإستثمارات الأجنبية في السوق الوطنية و وضع الدولة إجراءات تقييدية أمام إستيراد هذه المادة و ذلك على إعتبار أنها مادة إستراتيجية، جعل المؤسسة الوطنية تنتهج إستراتيجيات من اجل تغطية العجز في السوق الوطنية و هي إستراتيجيات تنافسية للغاية، وذلك ما لاحظناه من خلال مجمع الإسمنت بالشرق ERCE و المعمول به بمؤسسة الإسمنت عين توتة، السياسة السعرية، وسياسة تدنية التكاليف، وتمييز المنتوج من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

المطلب الخامس: التقدم التقني

تم إنشاء مصنع الإسمنت بعين توتة بالتعاون مع مؤسسة دانماركية و هو يستخدم الطريقة الجافة في صناعته للإسمنت، تعتبر هذه الطريقة متقدمة بالنظر مع الطريقة الرطبة أو شبه الجافة حيث تقلل من إستخدام الطاقة، و كذلك إقتصار في مراحل الإنتاج، و هذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف بالمقارنة مع

الطرق الأخرى، و هي تسعى و كإستراتيجية من المؤسسة العامة لصناعة الإسمنت بالجزائر GICA على إستغلال أحدث التكنولوجيات المتطورة في العملية الإنتاجية، حيث توجد مصلحة التنمية و التي تعتبر مسؤولة عن كل ما هو جديد في مجال الإستخدام التقني في مجال صناعة الإسمنت، بالإضافة إلى ذلك الإستعانة بوسائل مساعدة ذات تقنيات متقدمة، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تعمل على تكوين الإطارات فيما يخص التقنيات الحديثة و ذلك من اجل إستغلالها أكثر.

وكذلك الإعتماد على أساليب التسيير الحديثة و إستخدام النظم المعلوماتية، و كذلك إستخدام النظم الآلية و ذلك ما يسمح بالتحكم في الصنع آليا و هو ما يسمح له بالعمل التلقائي أو التحكم الشبه يدوي أو اليدوي، كذلك تستخدم الإعلام الآلي في عملية الصيانة COSWIN، كما تستخدم إدارة الإنتاج النظم المعلوماتية SDR - QCX - FUZZY LOGIC - CEM SCANNER.

و كإستراتيجية متبعة من طرف مجمع ERCE و مؤسسة الإسمنت عين توتة في إطار تحسين الكفاءات البشرية و الإعتماد على يد عاملة مؤهلة من اجل الإعتماد أكثر على الوسائل التقنية الحديثة، وذلك ما تترجمه الدورات التكوينية على جميع المستويات، و كذلك الخارجات و البعثات و الملتقيات.

الجدول (06): توزيع التقنيين

الفئات	عدد العمال
إطارات	134
تقنيين	215
منفذون	51
المجموع	400

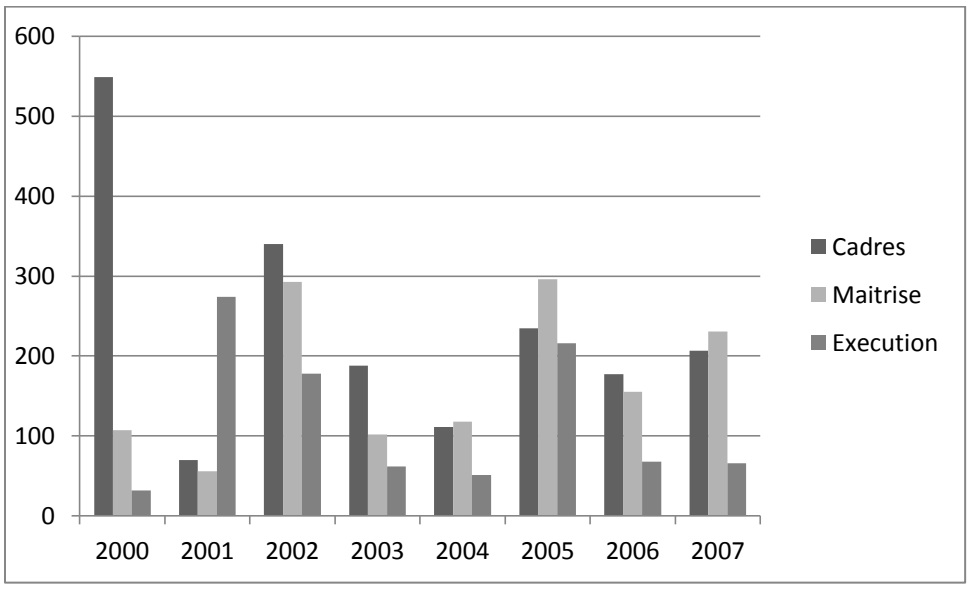
المصدر: وثائق الوحدة

الجدول (07) توزيع الإطارات في وحدة الإنتاج

المهمة	العدد
مسير قاعة مركزية	28
مسير قاعة مركزية	3
الري الغازي	1
الإهتزازات	1
فلكنة الشريط الناقل	10
كيمياء الإسمنت	1
طريقة التحليل الفيزيائي والكيميائي	5
تقنية تصحيح العينات	5
التقليل من علبة تحويل السرعة	8
الزيادة من علبة تحويل السرعة	6
تقنيت تصحيح العينات	4
المجموع	72

المصدر: وثائق الوحدة

الشكل (21):توزيع التكوين خلال الفترات الماضية



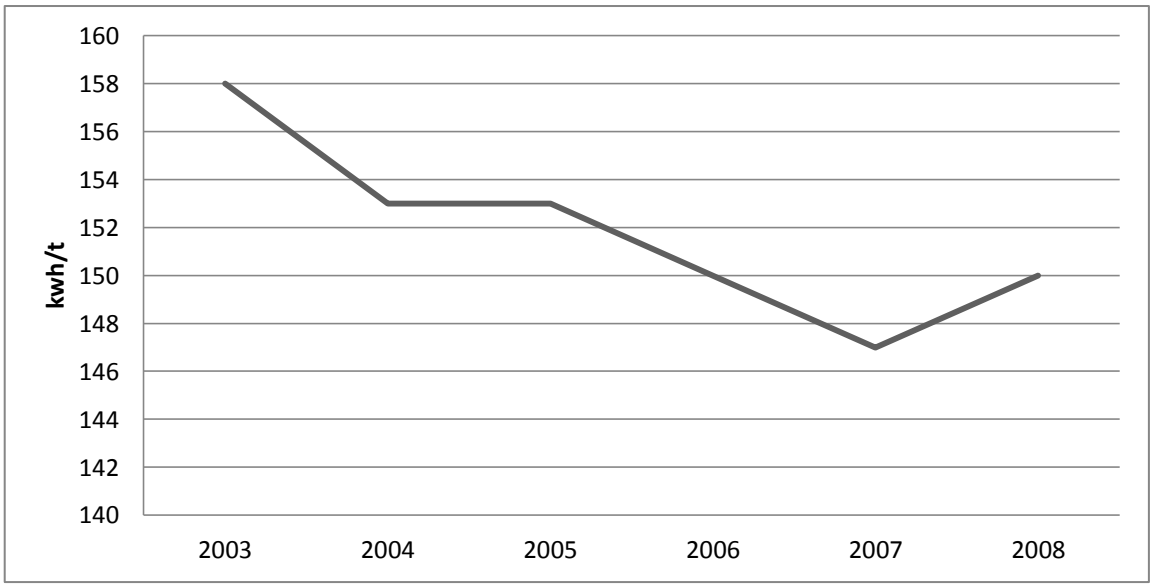
المصدر: وثائق الوحدة

المطلب السادس: إقتصاديات الحجم

صناعة الإسمنت هي أحسن مثال عن إقتصاديات الحجم الكبير، إلا أن المؤسسة الوطنية وبعد مرحلة فتح رأسمال المؤسسة الوطنية SNMC فقدت هذه الميزة التي تتمتع بها هذه الصناعة، لكن بعد تصفية الشركات القابضة و التحول إلى مؤسسات المساهمة أعطيت هذه الصناعة قوة أكثر في مجال تحسين

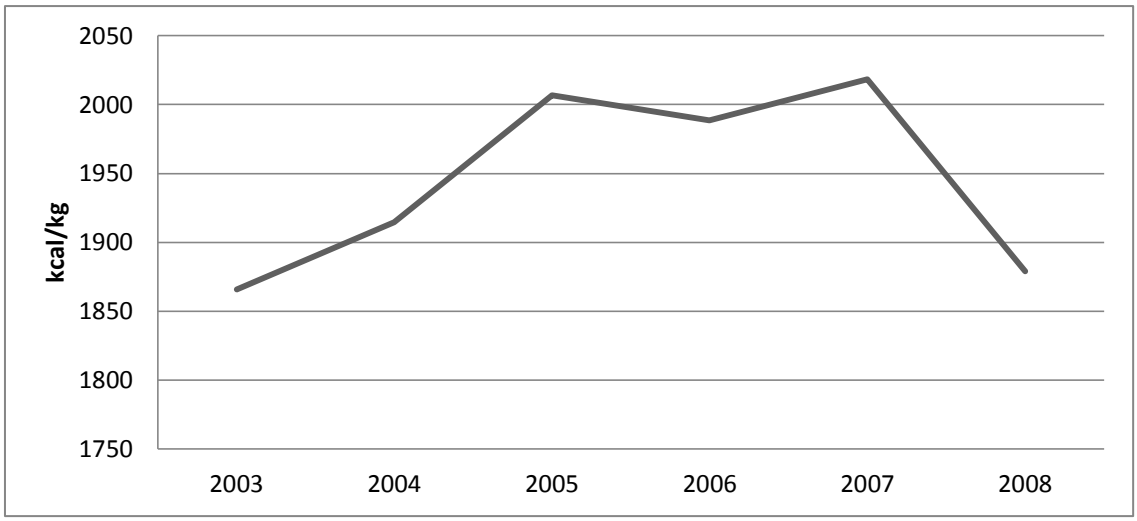
تنافسيتها، إلا أنه لا يمكن ملاحظة أثر إقتصاديات الحجم بوضوح من خلال الوحدات الصناعية، وكما هو ملاحظ في مؤسسة عين توتة أن التكلفة الوحدوية للطن هي في تأرجح مستمر وذلك بناءا على إستهلاك الطاقة و التي تمثل أكثر 70 % من التكاليف الإجمالية. فنلاحظ تراجع عام في نسبة الإستهلاك الوحدوي من الكهرباء حيث تقدر بـ 158 كيلو واط /طن سنة 2003 مقابل 150 كيلو واط/طن سنة 2008 ، على العكس نلاحظ إرتياب في إستهلاك الغاز حيث يقدر الإستهلاك سنة 2003 بـ 1865.7 كيلو حريرة /كيلوغرام الواحد من الإسمنت بينما يقدر بـ 1879.19 كيلو حريرة / كيلوغرام سنة 2008. أما بالنسبة لإجمالي التكاليف ؛ فإننا نلاحظ تراجع في التكلفة الوحدوية للطن بين سنتي 2007 و2008 حيث سجل 2883,25 دج/ الطن و2373,33 دج/ الطن، غير أن هذه المعطيات غير كافية لإثبات وجود إستراتيجية إقتصاديات الحجم.

الشكل (22): **إستهلاك الكهرباء**



المصدر: وثائق الوحدة

الشكل (23): إستهلاك الغاز



المصدر: وثائق الوحدة

المطلب السابع: حجم الإستثمارات

لم يقم مجمع ERCE بأي إستثمارات إضافية في تشكيله حيث اكتفى بالوحدات الصناعية الموروثة من الشركة الأم SNMC ، والتي تحتوي على خمس وحدات إنتاجية و المقدرة قيمتها بـ 150 مليار دينار سنة 1990.

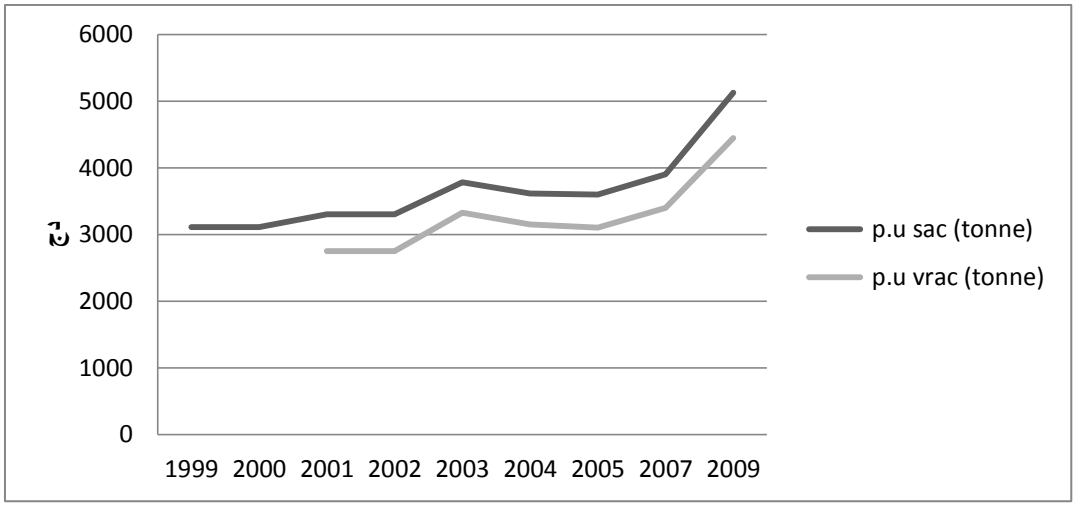
التجربة و الخبرة الفنية، يعتبر ERCE ذو عمر متوسط لكنه يملك وحدات إنتاجية تمتلك خبرة فنية وتقنية عالية، حيث تعتبر وحدة حجار السود أقدم وحدة بالمجمع و التي أنشأت سنة 1973، و وحدة عين الكبيرة التي أنشأت سنة 1978، و وحدة حامة بوزيان سنة 1982 ، وحدة عين توتة سنة 1986 ، وحدة تبسة سنة 1995، هذا بالإضافة إلى التكوين الداخلي و البعثات التكوينية بالخارج و الذي يساهم في إكتساب الخبرة التقنية كما يوضحه الشكل السابق.

المطلب الثامن: التسعير

الفرع الاول: الاستراتيجية السعرية

نظرا لخصائص الإسمنت فإن السياسة السعرية الخاصة به يجب أن تكون صارمة. وسياسة التسعير التي يعتمدها مجمع ERCE هي جزء من منظور واسع يجمع بين العناصر المالية والتكنولوجية والبشرية، وهذا على إعتبار أن مؤسسة GICA لديها إستراتيجية قيادة التكلفة أمام منافستها الوحيدة ACC، وهي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من حجم المبيعات.

الشكل (24): تطور أسعر الإسمنت

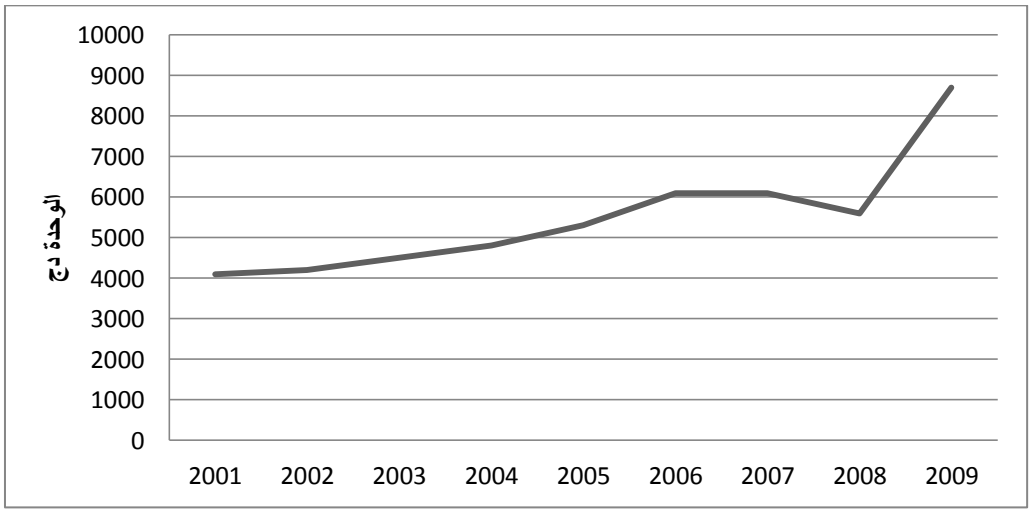


الصدر: من إعداد الطالب بناءا على وثائق الوحدة

التسعير يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية هي : بنية السوق، و خصائص المنتج، والجودة.

صناعة الإسمنت هي صناعة نمطية قائمة على إحتكار القلة. و في هذه الحالة فان الاحتكار ثنائي بين GICA و ACC ، على المؤسسة أن تأخذ في الإعتبار قرارات منافستها في التسعير و سياسة المبيعات. الإسمنت سلعة متجانسة وطلب غير مرن نسبيا في السعر فاذا اردنا أن نبين ذلك من خلال دراسة مرونة الطلب السعرية لأن الأسعار المستخدمة من طرف الوحدات الإنتاجية لا تعبر على أسعار البيع لدى الوحدات الخاصة .

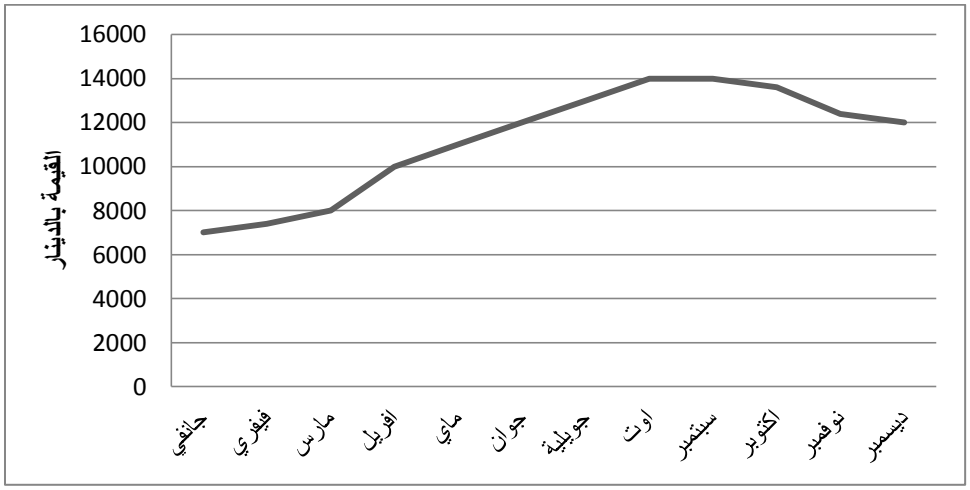
الشكل (25) متوسط السعر السنوي للسوق الموازية للكيس (بالطن)



الصدر: من إعداد الطالب بناءا على استبيان

غير أن الأسعار في السوق الموازية تختلف إختلاف كبير على أسعار المؤسسة العمومية بحيث تتقارب مع أسعار المؤسسة العمومية في الفترة الممتدة من شهر ديسمبر حتى فيفري لتبدأ في الزيادة في الفترة الممتدة من فيفري حتي أفريل و من منتصف أفريل حتى الفترة الممتدة على مدار فصل الصيف قد تتضاعف الأسعار إلى 200% من أسعار المؤسسة العمومية أي المصنع لتتراجع بعد ذلك تدريجا هذا عن مناطق الشمال أما في الجنوب فان الأسعار تبقى في حالة ارتفاع على مدار العام.

الشكل (26) تطور أسعار طن الإسمنت بالكيس في السوق الموازية لسنة 2009



الصدر: من إعداد الطالب بناءا على استبيان

الفرع الثاني: مرونة الطلب السعرية

إن المرونة السعرية لسوق الإسمنت بالطبيعة غير مرن وذلك ما نلاحظه من خلال الارتفاع الهائل لسعر الطن بالكيس و الذي وصل إلى حدود 16000 دج للطن في شهر سبتمبر من سنة 2009 بعدما كان يساوي 7000 دج في شهر جانفي من نفس السنة وذلك بسبب ملاءمة الظروف الجوية التي تساعد على عملية البناء كذلك حدوث عملية صيانة في احد المصانع يؤدي إلى ارتفاع هائل في أسعار الإسمنت والذي قد يفوق الضعفين كم انه في الفترة الممتدة من بداية جانفي إلى غاية شهر فيفري يتم تسليم المشاريع التي سيتم إنجازها فقلة المشاريع تأثر على سعر الإسمنت بالسوق الموازية لان معظم مستهلكي السوق الموازية هم من أصحاب البناء الذاتي و أصحاب المشاريع الصغيرة أما في فترة نهاية السنة فيتم تسليم المشاريع المنتهية مدة إنجازها هذا فيما يخص السوق الموازية و هذا ما يسبب الانحدار الكبير في منحنى الطلب، لذلك فان الحكومة تسعى إلى إحداث نوع من الاستقرار في الأسعار خاصتا بعد الزيادة الهائلة في الطلب على الإسمنت وخاصتا بعد انطلاق المخططات التنموية.

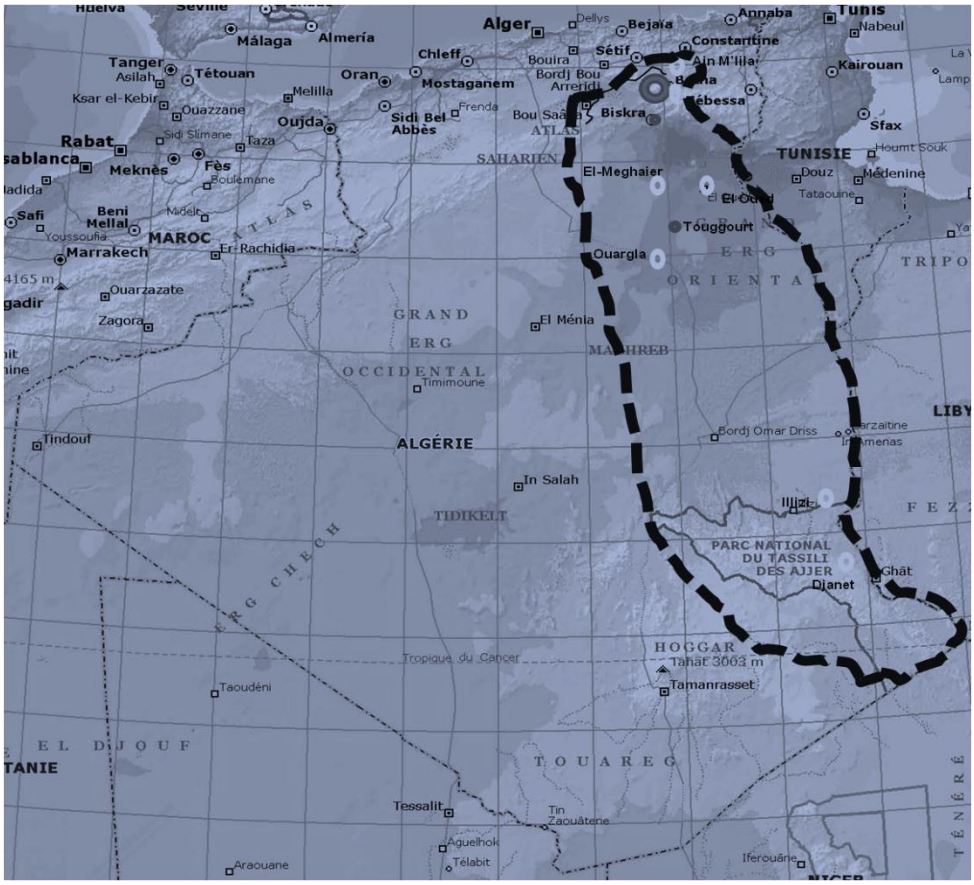
إن إنتاجه يتطلب إستثمارات كبيرة، توزيعه يؤدي إلى إرتفاع تكاليف النقل. في ظل هذه الظروف ولتعظيم أرباحها، تقوم GICA بتعديل إيراداتها الحدية والتكلفة الحدية في كل ناحية. و يعتمد التطبيق على درجة عالية من التمايز الأفقي من حيث الموقع المكاني و إنخفاض درجة التمايز العمودي من حيث الجودة. غير أن الظروف الإقتصادية و العجز الكبير المسجل في السوق الوطنية جعل المؤسسة تقوم بإنتهاج سياسة سعرية محددة، حيث يعتمد السعر على نسبة التكلفة و هامش الربح المحدد، و الذي يقدر بـ 20% بحيث تعتبر الأسعار المطبقة من طرف ERCE هي أقل من المطبقة في المؤسسة المنافسة ACC وتعتبر الاستراتيجية الأساسية بالنسب لـ ACC هي وضع أسعار ما بين سعر GICA وسعر السوق الموازية أو ما يسمى بريع الندرة يوضح البيان في الشكل 24 تطور الأسعار لمؤسسة عين توتة وهذه الأسعار تعتبر مسطرة من طرف ERCE .

المطلب التاسع: التمييز

الفرع الاول: تحديد الأسواق:(التمييز العمودي)

نظرا لتكاليف النقل؛ و التي تعتبر من المحددات الأساسية في القدرة التنافسية في القطاع، فإن المؤسسة الوطنية GICA مجزأة إلى فروع وكل فرع يشمل مجموعة من الوحدات الصناعية كما أن كل وحدة تمتلك وحدات توزيع خاصة بها، وكذلك تملك نطاق جغرافي خاص بها. وكما هو موضح فإن الصورة توضح القطاع الجغرافي الخاص بوحدة الإسمنت لعين توتة وتبين كذلك مراكز التوزيع الخاصة بها.

الشكل(27): سوق مؤسسة الإسمنت عين توتة



المصدر: وثائق الوحدة

الفرع الثاني: الدعاية و الإشهار

يعتمد قطاع الإسمنت على الدعاية والإشهار خاصة في إظهار جودة المنتوج، والتي تعتبر العنصر الأساسي في جذب الزبائن وكسب ولائهم و المحافظة عليهم. ولهذا فإن قطاع الإسمنت يعتمد على سياسة إشهارية من اجل تبيين خصائص المنتوج، و لأن درجة المنافسة ليست بالقدر الكبير الذي يخلق معه حروب سعرية و إشهارية، و أيضا المؤسسة الوطنية تملك الحصة السوقية الأكبر وتحدد مناطق التوزيع و البيع لجميع مجمعاتها، فإن هذه الإستراتيجية تحد من السياسة الإشهارية، و تفرض طرق ووسائل محددة في هذه العملية، و كما لاحظنا في مؤسسة عين توتة فإن هذه الأخيرة ترصد ميزانية خاصة بالإشهار و التي تقدر بـ 8020519 دج سنة 2007 أي ما يعادل 0.3 % من إجمالي التكاليف، ومبلغ 14572802 دج سنة 2008 أي ما يعادل 0.5% من إجمالي التكاليف، و مبلغ 13113967 دج سنة 2009 أي ما يعادل 0.48% من إجمالي التكاليف، و تقتصر وسائل الدعاية و الإشهار على الراديو و كذلك على الأيام ، كذلك على المجلات وهي مجلة تصدر من المجمع ERCE.

خاتمة: الفصل الرابع

لقد إستمرت هياكل السوق بالتغير المستمر في هذا القطاع، ولقد تميزت هذه المرحلة الأخير والتي إعتزمت فيها الدولة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية GICA، و ذلك بالموازاة مع تخلي مجمع أوراسكوم على مؤسسة ACC لصالح مؤسسة Lafarge ، وتعتبر هذه المؤسسة العالمية من المؤسسات العملاقة في صناعة الإسمنت و تحتل المرتبة الأولى عالميا في صناعة مواد البناء، وهي تكتسح نسبة كبير من السوق العالمية في إنتاج الإسمنت وبذلك فهي تمتلك كل الوسائل و الإمكانيات من أجل المنافسة الشرسة و القوية و الوقوف في وجه المؤسسة الوطنية مما يشكل عليها خطر حقيقي، لذلك عمدة الدولة لإدخال المؤسسة الوطنية في حالة إندماج أفقي على مستوى الوحدات الوطنية و إلغاء مؤسسات تسيير المساهمات، و التي كانت تتمتع بإستقلالية في تسيير وحداتها الجهوية التي كانت تمثل مجمع GIC- ERCE و GIC- ERCC و GIC- ERCO و ECDE إلى كيان جديد واحد بحيث يحصل على الإستقلالية التامة في تسيير نفسه، من أجل الوقوف أمام المنافس الحالي Lafarge و المحتمل وكذلك يكون له الحرية في الإستثمار في الداخل و كذلك الدخول في إستثمارات خارجية، وهذا ما لم يتوفر لسابقه GICA وكذلك إستغلال كامل قدراته الداخلية و زيادة القدرة الإنتاجية و كسر السيطرة والدخول في عملية الإستيراد و التصدير و إمكانية تشييد وحدات جديدة و كذلك العمل على إحداث عملية البحث و التطوير.