

N° 9

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE ABOUBEKR BELKAID
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE MAGISTER

THEME

**LA POLITIQUE DE LA RESTRUCTURATION
INDUSTRIELLE ET DEMARCHE APPLIQUEE
A L'ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE**

PAR MR LAOUEDJ ZOUAOU

SOUS LA DIRECTION DE MR LE PROFESSEUR DERBAL ABDELKADER

MEMBRE DE JURY :

PRESIDENT : Mr SOUFI MOUNAOUER , PROFESSEUR UNIVERSITE DE TLEMCEM

ENCADREUR : Mr DERBAL ABDELKADER , PROFESSEUR UNIVERSITE D'ORAN

EXAMINATEUR: Mr BELHABIB ABDERRAZAK , PROFESSEUR UNIVERSITE DE TLEMCEM

EXAMINATEUR: Mr BELMOKADEM MUSTAFA , PROFESSEUR UNIVERSITE DE TLEMCEM

EXAMINATEUR: Mr CHALABI ABDELAZIZ , PROFESSEUR UNIVERSITE DE CONSTANTINE

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	01
----------------------------	----

PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC DU SECTEUR INDUSTRIEL PUBLIC

Introduction.....	07
-------------------	----

Premier Chapitre : Délimitation du poids du secteur public dans la stratégie de développement

Introduction.....	08
-------------------	----

1.1- Définition du secteur industriel public.....	08
1.2- Evolution historique du secteur industriel public.....	09
1.2.1- Avant l'indépendance.....	09
1.2.2- Après l'indépendance.....	10
1.3- Raisons d'être du secteur industriel public.....	11
1.3.1- Raisons politiques ou idéologiques.....	11
1.3.2- Raisons historiques.....	11
1.4- Situations explicatives de l'émergence du secteur industriel public.....	11
1.4.1- Période de décolonisation sans conflit.....	11
1.4.2- Période de décolonisation violente.....	11
1.4.3- Période du transfert pacifique.....	12
1.4.4- Période de ruptures pacifiques.....	12
1.5- Fondements de la politique industrielle.....	12
1.5.1- Programme de Tripoli.....	12
1.5.1.1- Création d'une industrie lourde.....	12
1.5.1.2- Complémentarité de l'industrie privée.....	12
1.5.1.3- Rôle de l'Etat.....	13
1.5.2- Charte d'Alger.....	13
1.5.2.1- Principe de la charte d'Alger.....	13
1.5.2.2- Objectifs de la charte d'Alger.....	13
1.5.3- Charte Nationale de 1976.....	13
1.5.3.1- Principe de la charte Nationale de 1976.....	13
1.5.3.2- Caractéristiques de la charte Nationale de 1976.....	14
1.5.4- Charte Nationale de 1986.....	15
1.6- Caractéristiques de l'ancienne politique industrielle.....	15
1.6.1- Déséquilibres entre branches industrielles.....	15
1.6.2- Déséquilibres du point de vue de l'aménagement du territoire.....	15
1.6.3- Poids de subventions de l'Etat.....	16
1.6.4- Inefficacité des contrôles.....	16
1.6.4.1- Raison juridique.....	17
1.6.4.2- Raison économique.....	17
1.6.4.3- Raison politico-administrative.....	17
1.6.5- Incompétence du personnel dirigeant.....	17

1.7- Symptômes de la crise du secteur industriel public.....	17
1.7.1- Au niveau économique et financier	17
1.7.2- Au niveau institutionnel	18
Conclusion.....	18

Deuxième chapitre : Présentation et évaluation du secteur industriel public

Introduction.....	19
2.1- Présentation et évaluation du secteur des mines.....	19
2.1.1- Place du secteur des mines dans l'économie nationale.....	19
2.1.2- Caractéristiques du secteur des mines.....	19
2.1.3- Cadre législatif.....	20
2.1.4- Situation du secteur minier national.....	20
2.1.5- Principaux indicateurs de la branche minière.....	21
2.1.6- Principaux agrégats du secteur minier national.....	21
2.2- Présentation et évaluation du secteur de matériaux de construction.....	22
2.2.1- Potentialités de l'activité des ciments.....	22
2.2.2- Potentialités de l'activité du plâtre.....	23
2.2.3- Potentialités de l'activité de la chaux.....	23
2.2.4- Potentialités de l'activité des produits rouges.....	23
2.2.5- Potentialités de l'activité de la céramique carreaux.....	23
2.2.6- Potentialités de l'activité de la céramique sanitaire.....	23
2.2.7- Potentialités de l'activité des granulats.....	24
2.2.8- Potentialités de l'activité de verre.....	24
2.2.9- Evaluation des atouts	25
2.2.9.1- Points forts	25
2.2.9.2- Points faibles.....	25
2.3- Présentation et évaluation du secteur métallurgie-sidérurgie.....	26
2.3.1- Situation actuelle du secteur.....	26
2.3.2- Quelques comparaisons internationales.....	26
2.3.3- Evaluation des atouts de la branche.....	27
2.3.3.1- Points forts.....	27
2.3.3.2- Points faibles.....	27
2.3.4- Les contraintes des entreprises.....	27
2.4- Présentation et évaluation du secteur mécanique-métallique.....	28
2.4.1- Performances actuelles.....	28
2.4.2- Analyse des performances actuelles.....	29
2.4.3- Contraintes du secteur.....	30
2.4.3.1- Contraintes apparentes.....	30
2.4.3.2- Contraintes structurelles et récurrentes	30
2.4.4- Evaluation des atouts.....	31
2.4.4.1- Points forts.....	31
2.4.4.2- Points faibles.....	31
2.5- Présentation et évaluation du secteur des industries électriques et électroniques.....	31
2.5.1- Présentation de la branche.....	31
2.5.2- Principales caractéristiques du diagnostic de la branche.....	33
2.5.2.1- Organisation.....	33
2.5.2.2- Ressources humaines.....	33
2.5.2.3- Production et maintenance.....	34

2.5.2.4- Technologies.....	34
2.5.2.5- Marché.....	34
2.5.2.6- Finances.....	35
2.6- Présentation et évaluation du secteur des industries agro-alimentaires.....	35
2.6.1- Principaux paramètres économiques de la branche.....	35
2.6.2- Résultats économiques et financiers de la branche.....	36
2.6.3- Particularités de la branche.....	37
2.6.4- Etat de la branche par activité.....	37
2.7- Présentation et évaluation du secteur des industries manufacturières et diverses.....	40
2.7.1- Présentation de la branche.....	40
2.7.2- Analyse du potentiel de la branche.....	41
2.7.3- Forces et faiblesses de la branche.....	42
2.7.3.1- Points forts.....	42
2.7.3.2- Points faibles.....	42
2.7.4- Evolution de l'activité de la branche.....	43
2.7.5- Approvisionnement de l'outil de production.....	44
2.7.6- Marché intérieur.....	44
2.7.7- Atomisation de la branche.....	45
2.8- Présentation et évaluation du secteur de l'industrie pétrochimie.....	45
2.8.1 Présentation de l'industrie pétrochimie.....	45
2.8.2- Potentiel industriel et matières premières.....	46
2.8.3- Investissements consentis de la branche.....	47
2.8.4- Principales contraintes.....	48
2.8.5- Résultats financiers des entreprises nationales de pétrochimie.....	48
2.9- présentation et évaluation du secteur de l'industrie chimie-pharmaceutique.....	48
2.9.1- Branche chimie.....	48
2.9.1.1- Points forts et points faibles de la branche.....	49
2.9.1.2- Contraintes de la branche.....	50
2.9.2- Branche de l'industrie pharmaceutique.....	50
2.9.2.1- Situation de la branche.....	51
2.9.2.2- Contraintes de la branche.....	51
Conclusion.....	51

Troisième Chapitre : Analyse de l'environnement national de l'industrie

Introduction.....	53
3.1- Constats d'analyse de l'environnement du secteur industriel public.....	53
3.1.1- Ouverture de l'économie.....	53
3.1.2- Structures de l'économie algérienne.....	54
3.1.2.1- Sources d'accumulation.....	54
3.1.2.2- Adaptation des structures.....	54
3.1.3- Délais des transformations.....	54
3.2- Forces reconnues à l'industrie algérienne.....	55
3.3- Faiblesses connues du système productif algérien.....	56
3.3.1- Faiblesses structurelles (internes) du secteur industriel public.....	56
3.3.2- Faiblesses de l'organisation générale et de l'environnement.....	56
3.4- Menaces existantes vis à vis de l'industrie algérienne.....	57
3.5- Opportunités du secteur industriel public.....	58

3.6- Contraintes inhérentes au secteur industriel public.....	59
3.6.1- Remise en cause des conditions du développement du secteur industriel public.....	60
3.6.2- Capacité de l'industrie algérienne de générer des nouvelles activités alternatives.....	60
3.6.3- Menaces réelles à court terme.....	61
3.6.4- Problèmes de financement du développement du secteur industriel public.....	61
3.6.5- Investissement direct étranger comme source de financement très lointain.....	62
3.6.6- Protection de la production nationale.....	63
3.6.6.1- Phase de la gestion bureaucratique.....	63
3.6.6.2- Phase du passage à une gestion plus libérale.....	63
3.6.6.3- Problèmes industriels.....	63
Conclusion.....	64

Quatrième chapitre : Analyse de l'environnement international de l'industrie

Introduction.....	65
4.1- Caractéristiques de l'environnement international de l'industrie.....	65
4.1.1- Mutation industrielle à l'échelle mondiale.....	65
4.1.2- Place de la technologie dans le processus industriels.....	65
4.1.3- Modification dans la forme socio-économique du progrès industriel.....	66
4.1.4- Amélioration de la productivité.....	66
4.1.5- Solidarité des ensembles industriels.....	67
4.1.6- Hiérarchisation des espaces de production industrielle.....	67
4.1.7- Fort potentiel de croissance du secteur de la haute technologie.....	67
4.1.8- Forte demande des produits haut de gamme des secteurs traditionnels.....	68
4.1.9- Ajustements en profondeur de l'industrie traditionnelle.....	68
4.2- Ajustement structurel et le phénomène de la mondialisation.....	69
4.2.1- Mesures d'ajustement structurel.....	69
4.2.1.1- Rôle du marché.....	70
4.2.1.2- Fondement de la productivité.....	70
4.2.1.3- Normalisation des outputs.....	70
4.2.1.4- Amélioration de la production des services collectifs.....	70
4.2.2- Finalité de l'ajustement structurel.....	71
4.3- Options pour l'industrie algérienne.....	72
4.3.1- Générer ou d'économiser des devises hors hydrocarbures.....	72
4.3.2- Construire la compétitivité extérieure.....	72
4.3.3- Circulation de l'information.....	73
4.3.4- Stratégie d'alliance extérieure.....	74
4.4- Concertation et la coordination permanentes.....	74
4.4.1- Technique d'élaboration concertée des stratégies.....	74
4.4.2- Cadre de concertation et de coordination dans l'allocation des ressources.....	75
Conclusion.....	75
Conclusion de la première partie.....	76

DEUXIEME PARTIE : LA POLITIQUE RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE
COMME CONDITION PREALABLE POUR LA PRIVATISATION
DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE

Introduction.....	78
 <u>Premier chapitre : Réformes du secteur industriel public antérieures à la privatisation.</u>	
Introduction.....	78
1.1- Historique des politiques économique en Algérie.....	80
1.1.1- Volonté de l'essor industriel par substitution aux importations	80
1.1.2- Tentative de diversification des objectifs de l'économie nationale	80
1.2- Définition du concept de la restructuration industrielle	81
1.2.1- Eléments de bases de la politique de restructuration industrielle	81
1.2.2- Contenu complet et cohérent de politique de restructuration industrielle.....	82
1.2.3- Compatibilité de la politique de restructuration industrielle aux réalités nationales.....	82
1.2.3.1- Au plan interne.....	83
1.2.3.2- Au plan externe.....	83
1.2.4- Mesures de mise en œuvre de la restructuration industrielle	84
1.2.4.1- Au plan de financement.....	84
1.2.4.2- Au plan de la fiscalité.....	84
1.2.4.3- Au plan de la législation du travail.....	84
1.2.4.4- Au plan de services d'appui.....	84
1.3- Objectifs de la restructuration industrielle.....	85
1.4- Facteurs explicatifs de restructuration industrielle	85
1.4.1- Facteurs exogènes aux entreprises industrielles.....	85
1.4.2- Facteurs endogènes aux entreprises industrielles.....	85
1.5- Réformes des années quatre vingt du secteur industriel public.....	86
1.5.1- Restructuration organique des entreprises publiques.....	86
1.5.2- Restructuration financière des entreprises publiques.....	88
1.5.3- Fondements et les objectifs de la restructuration industrielle des années quatre vingt.....	90
1.5.3.1- Fondements de la restructuration industrielle des années quatre vingt	90
1.5.3.2- Objectifs de la restructuration industrielle des années quatre vingt.....	91
1.5.4- Incohérences de la restructuration industrielle des années quatre vingt	93
1.5.4.1- Au niveau structurel	93
1.5.4.2- Au niveau fonctionnel.....	93
1.5.4.3- Au niveau financier.....	93
1.6- Réformes des années quatre vingt dix du secteur industriel public.....	94
1.6.1- Autonomie des entreprises publiques.....	94
1.6.2- Fonds de participation.....	95
1.6.3- Holding.....	96
1.6.3.1- Signification du concept « holding »	96
1.6.3.2- Type de holding.....	97
1.6.3.3- Types de contrôles.....	97

1.6.3.4- Sociétés communes à plusieurs groupes.....	98
1.6.3.5- Réseaux de relatifs organiques, juridiques et économique	98
1.6.4- Motifs de création des filiales	98
1.6.5- Encadrement par holding du secteur industriel public.....	99
1.6.6- Incohérences de la restructuration industrielle des années quatre vingt.....	101
Conclusion.....	102

Deuxième chapitre : La politique de restructuration industrielle et la croissance économique

Introduction.....	103
2.1- Restructuration industrielle et la stratégie industrielle.....	103
2.1.1- Développement d'une politique de restructuration industrielle dans le cadre de la division internationale du travail	104
2.1.2- Politique de restructuration industrielle et l'encadrement du développement industriel.....	105
2.1.2.1- Soutien industriel.....	105
2.1.2.2- Formation de stratégies sectorielles	106
2.1.2.3- Promotion de la PME	106
2.1.2.4- Réglementation du marché	106
2.2- Politique de restructuration industrielle et l'aménagement du territoire.....	106
2.2.1- Délocalisations et le redéploiement des entreprises.....	107
2.2.2- Redéploiement des entreprises.....	108
2.3- Actions de la redynamisation du processus de la politique de restructuration industrielle.....	109
2.3.1- Dans le domaine de l'organisation	109
2.3.2- Poursuite de la consolidation du processus.	109
2.3.3- Réhabilitation et l'assainissement financier des entreprises.....	110
2.3.4- Ouverture des entreprises publiques aux participations privées.....	110
2.3.5- Gestion des capitaux marchands de l'Etat.....	110
Conclusion.....	110

Troisième chapitre : Le rôle de l'Etat et la logique de l'économie de marché

Introduction.....	111
3.1- Arguments contre la capacité de l'Etat à intervenir dans le développement économique.....	111
3.1.1- Manque d'information.	112
3.1.2- Incompétence économique et technique des administrations.....	112
3.1.3- Impossibilité de modifier des décisions.....	112
3.1.4- Fragmentation du processus étatiques de décision.....	113
3.1.5- Risque de corruption.....	114
3.2- Rôles de l'Etat.....	114
3.2.1- L'Etat régulateur.....	114
3.2.2- L'Etat protecteur.....	114
3.2.3- L'Etat animateur.....	115
3.3- Nouveau paysage institutionnel.....	116
3.4- Rôle décisifs des espaces intermédiaires.....	116
3.5- Système d'information économique et statistique.....	117

3.5.1- Adaptation du système national d'information économique et statistique.....	118
3.5.2- Mise en place d'outils d'aide à la décision.....	118
3.5.3- Mise en place d'une politique de communication en matière économique.....	118
3.6- Organismes d'études économiques et statistiques.....	119
3.7- Dispositif de gestion de la politique industrielle.....	119
3.8- Distribution des rôles en fonction des degrés de l'échelle de décision.....	120
Conclusion.....	120
Conclusion de la deuxième partie.....	121

TROISIEME PARTIE : LA POLITIQUE DE PRIVATISATION COMME REFERENT OBLIGE DE LA NOUVELLE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR INDUSTRIEL PUBLIC

Introduction.....	122
<u>Premier chapitre : Le cadre conceptuel de la privatisation</u>	
Introduction.....	122
1.1- Définition du concept de la privatisation.....	123
1.1.1- Au sens restreint.....	124
1.1.2- Au sens large.....	125
1.1.3- Au sens managérial.....	125
1.1.4- Au sens sociologique.....	125
1.1.5- Au sens financier.....	125
1.2- Notions connexes liées au concept de privatisation.....	125
1.3- Typologie des concepts liés à la privatisation.....	126
1.3.1- Privatisation comme composante de désengagement.....	126
1.3.2- Déréglementation n'est pas un préalable à la privatisation.....	127
1.3.3- Dénationalisation est une des voies de la privatisation.....	128
1.3.4- Démonopolisation.....	128
1.3.5- Dérégulation.....	128
1.4- Importance du mouvement de privatisation dans le monde.....	128
1.4.1- Facteurs explicatifs des privatisations.....	128
1.4.2- Raisons internes de la privatisation.....	129
1.4.2.1- Raisons d'ordre financier.....	129
1.4.2.2- Raisons d'ordre politique.....	130
1.4.3- Raisons externes de la privatisation.....	131
1.4.3.1- Crise économique mondiale.....	131
1.4.3.2- Pression exercée par les institutions financières internationales.....	132
1.5- Objectifs de la privatisation.....	133
1.5.1- Objectifs économiques.....	134
1.5.2- Objectifs financiers et budgétaires.....	135

1.5.3- Objectifs sociaux.....	135
1.5.4- Objectifs politiques.....	135
1.5.4.1- Transfert comme instrument de restructuration des entreprises publiques.....	135
1.5.4.2- Transfert comme instrument de situation de l'économie.....	135
1.5.4.3- Transfert comme instrument d'allégement des charges du budget de l'Etat	136
1.5.4.4- Transfert comme instrument de modernisation de l'économie.....	136
1.6- Enjeux de la privatisation	136
1.6.1- Enjeu structurel.....	136
1.6.1.1- L'Etat.....	136
1.6.1.2- Secteur public.....	137
1.6.1.3- Collectivités locales.....	137
1.6.1.4- Entreprises publiques.....	138
1.6.2- Enjeu juridique.....	138
1.6.3- Enjeu politique.....	139
Conclusion.....	139

Deuxième chapitre : La stratégie de la privatisation.

Introduction.....	140
2.1- Définition d'une stratégie de privatisation.....	140
2.2- Champs et les modalités et les modalités de la privatisation.....	142
2.2.1- Choix des branches d'activités et des secteur.....	143
2.2.2- Déroulement des opérations de privatisation.....	143
2.2.3- Modalités et les méthodes de privatisation.....	144
2.3- Conditions de succès.....	144
2.4- Cadre de la privatisation.....	144
2.4.1- L'environnement favorable	144
2.4.2- Le cadre juridique et mécanisme de la privatisation.....	145
2.4.2.1- Loi sur la privatisation.....	145
2.4.2.2- Mécanismes de la privatisation.....	145
2.5- Formes de la privatisation.....	146
2.5.1- La non cession.....	146
2.5.1.1- Les options possibles.....	146
2.5.1.2- Les mesures destinées à améliorer les résultats des entreprises publiques.....	146
2.5.2- Cession.....	147
2.5.2.1- Evaluation.....	147
2.5.2.2- Souscription.....	147
2.5.3- Privatisation d'infrastructures.....	148
2.5.3.1- Formes de privatisation	148
2.5.3.2- Développement d'infrastructure par le secteur privé.....	148
2.6- Incidences sociales et les mesures d'accompagnement.....	149
2.6.1- Sécurité de l'emploi.....	149
2.6.2- Mesures d'accompagnement.....	149
Conclusion.....	150

Troisième chapitre : La privatisation en Algérie

Introduction.....	151
3.1- Signification de la privatisation en Algérie.....	151
3.2- Loi de la privatisation en Algérie.....	152
3.2.1- Privatisation comme option de redistribution du pouvoir économique.....	155
3.2.2- Privatisation comme option d'introduction de management novateur.....	156
3.2.3- Privatisation comme opération de changement du rôle de l'Etat.....	157
3.2.4- Privatisation comme option d'émergence d'un actionnariat des salariés.....	157
3.2.5- Privatisation comme option de renforcement des économies régionales.....	157
3.2.6- Privatisation comme option de participation du capital étranger.....	158
3.3- Objectifs de la politique de la privatisation en Algérie.....	159
3.3.1- Engager une réforme profonde et restructurer l'industrie.....	159
3.3.2- Améliorer la rentabilité et la compétitivité des entreprises publiques.....	160
3.3.3- Réduire l'endettement public et désengager l'Etat - actionnaire.....	161
3.3.4- Promouvoir l'actionnariat populaire et un marché boursier.....	161
3.3.5- Attirer des capitaux étrangers.....	162
3.3.6- Adapter le système fiscal, système douanier et le système de l'investissement.....	163
3.3.6.1- Système fiscal.....	163
3.3.6.2- Système douanier.....	163
3.3.6.3- Système de l'investissement.....	164
3.4- Principaux problèmes soulevés par la privatisation en Algérie.....	164
3.4.1- Système institutionnel de privatisation.....	164
3.4.2- Détermination des droits de propriété.....	164
3.4.3- Suppression des monopoles.....	165
3.4.4- Evaluation des entreprises.....	166
3.4.5- Création de marchés financiers.....	166
3.4.7- Protection des nouveaux propriétaires.....	167
3.5- Engineering de la privatisation.....	167
3.5.1- Techniques de privatisation.....	169
3.5.2- Techniques d'évaluation.....	169
3.6- Actions de la privatisation.....	170
3.6.1- Conception et l'élaboration des programmes de privatisation.....	171
3.6.2- Préparation des conditions de mise en œuvre du programme.....	171
3.7- Faiblesses du programme de privatisation.....	172
3.7.1- Qualité des entreprises offertes.....	172
3.7.2- Faible épargne disponible pour les actions.....	172
3.7.3- Place bancaire et boursière embryonnaire.....	172
3.8- Formes et les modes déterminants de la privatisation en Algérie.....	172
3.8.1- Formes de la privatisation.....	172
3.8.1.1- Entreprises dites stratégiques.....	172
3.8.1.2- Entreprises privatisables.....	173
3.8.1.3- Entreprises déstructurées partiellement.....	173
3.8.1.4- Entreprises déstructurées totalement.....	173

3.8.2- Déterminants du mode de privatisation	173
3.8.2.1- Matrice B.C.G.	174
3.8.2.2- Atouts et les attraits	175
3.8.3- Processus des opérations de la privatisation.....	176
3.9- Mesures d'accompagnement.....	177
3.9.1- Au niveau de l'emploi	177
3.9.2- Au niveau des services publics	178
3.9.3- Action sociale de l'Etat	178
Conclusion.....	179
Conclusion de la troisième partie.....	180

**QUATRIEME PARTIE : LA POLITIQUE DE RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE
ET DEMARCHE APPLIQUEE AL'E.P.E.**

Introduction.....	182
<u>Premier chapitre : Le profil de l'entreprise</u>	
Introduction.....	184
1.1- Présentation de l'ENIE - S.P.A. -	184
1.2- Historique de l'entreprise ENIE – S.P.A. -	187
1.3- Missions et objectifs de l'ENIE -S.P.A.-	193
1.4- Configuration industrielle de l'ENIE - S.P.A.-	193
1.5- Principaux agrégats de l'entreprise “ ENIE.....	196
Conclusion.....	199
<u>Deuxième chapitre : Diagnostic stratégique</u>	
Introduction	200
2.1- Filière de l'électronique et ses tendance dans le monde.....	200
2.1.1- Définition de la filière électronique	200
2.1.2- Place de l'industrie électronique dans le monde	200
2.1.3- Principaux segments de la filière électronique	201
2.1.3.1- Au niveau des pays industrialisés	202
2.1.3.2- Au niveau des pays en voie de développement	204
2.2- Nouvelle ère industrielle et ses motivations	204
2.2.1- Changement technologique	204
2.2.2- Changement organisationnel	205
2.2.3- Arrangement de collaboration	206
2.2.4- Management moderne	207
2.3- Diagnostic externe	208
2.3.1. Demande nationale	208
2.3.2. Concurrence	209
2.3.3. Mix de produits	210
2.3.4. Prix	211

2.3.5- Environnement	212
2.4- Synthèse du diagnostic stratégique	212
2.4.1- Points faibles.....	212
2.4.2- Points forts.....	213
Conclusion.....	213

Troisième chapitre : Diagnostic fonctionnel

Introduction.....	214
3.1- Diagnostic de l'organisation	214
3.1.1. Structures	214
3.1.2. Systèmes d'information	216
3.1.3. Synthèse du diagnostic de l'organisation	216
3.1.3.1- Points forts.....	216
3.1.3.2- Points faibles.....	217
3.2- Diagnostic de la production	217
3.2.1- Capacités de production	217
3.2.2- Evaluation des performances de production	218
3.2.3- Analyse de la qualité	219
3.2.4- Analyse de la maintenance	219
3.2.5- Analyse de la fonction développement	220
3.2.6- Synthèse du diagnostic de production	221
3.2.6.1- Points forts.....	221
3.2.6.2- Points faibles.....	221
3.3- Diagnostic de la fonction commerciale	221
3.3.1- Diagnostic de la fonction approvisionnement	221
3.3.1.1- Structures des approvisionnements	223
3.3.1.2- Conditions d'approvisionnements	224
3.3.1.3- Conditions de financements	224
3.3.1.4- Conditions d'acheminement des marchandises	225
3.3.1.5- Stocks	225
3.3.2- Diagnostic de la fonction ventes.....	225
3.3.2.1- Ventes intérieures	225
3.3.2.2- Exportations	228
3.3.2.3- Synthèse du diagnostic des ventes	228
3.4- Diagnostic des ressources humaines	229
3.4.1- Analyse des effectifs	230
3.4.2- Système de rémunération	232
3.4.3- Audit social	233
3.4.4- Synthèse du diagnostic des ressources humaines	234
3.4.4.1- Points faibles.....	234
3.4.4.2- Points forts.....	234
3.5- Diagnostic financier	234
3.5.1- Analyse de l'évolution du bilan	234
3.5.1.1- Actif	234
3.5.1.2- Passif	235
3.5.1.3- Evolution par postes	236
3.5.2- Analyse de l'évolution des comptes de résultats	241
3.5.3- Analyse de la trésorerie	244

3.5.3.1- Exercice 1989.....	244
3.5.3.2- Exercice 1990.....	245
3.5.3.3- Exercice 1991.....	245
3.5.3.4- Exercice 1992.....	246
3.5.3.5- Exercice 1993.....	247
3.5.3.6- Exercice 1994.....	248
3.5.4- Analyse des bilans financiers.....	248
3.5.4.1- Analyse de l'évolution de l'activité.....	251
3.5.4.2- Analyse de la productivité.....	255
3.5.4.3- Ratio de structure.....	258
3.5.4.4- Ratio de rentabilité.....	259
3.5.4.5- Ratio de liquidité et de solvabilité.....	260
3.5.4.6- Ratios de rotation.....	264
3.5.4.7- Ratios de rendements et de rémunération.....	266
3.5.5- Synthèse du diagnostic financier.....	268
Conclusion.....	268

Quatrième chapitre : Démarche de restructuration et de filialisation de l'ENIE.

Introduction.....	270
4.1- Constat et options stratégiques.....	270
4.1.1- Segmentation stratégique.....	271
4.1.1.1- Critères de segmentation.....	271
4.1.1.2- Domaines et centres d'activités stratégiques.....	271
4.1.2- Evaluation des segments.....	272
4.1.2.1- Utilisation du matrice « attraits/ atouts ».....	272
4.1.2.2- Grille d'orientation stratégique selon le positionnement des segments.....	273
4.1.3- Evaluation et positionnement des segments sur la matrice « attraits/ atouts ».....	274
4.2- Options stratégiques, voies de développement et actions à court terme.....	275
4.2.1- Développement des types d'activités.....	276
4.2.2- Plan d'action.....	277
4.3- Etapes de mise en œuvre et mesure organisationnelle.....	278
4.4- Options de restructuration de l'ENIE.....	278
Conclusion.....	279
Conclusion de la quatrième partie.....	280
Conclusion générale.....	282
Bibliographie.....	285
Annexes.....	290

Introduction générale.

La politique industrielle de la décennie soixante dix a eu pour objectif, à travers l'instauration d'un secteur public industriel, de créer les bases d'une économie intégrée, visant à réduire progressivement la dépendance vis à vis du marché international et capable à terme (horizon quatre - vingt), de résoudre structurellement le problème de l'emploi. Les résultats ont-ils été à la hauteur des objectifs ?

D'après le bilan économique et social de 1978, le diagnostic du secteur industriel public a montré, que l'appareil industriel installé ne répondait pas aux objectifs de l'économie intégrée, et que l'entreprise publique, qui constitue la cellule de base du secteur public industriel, n'a pas fonctionné comme une véritable entreprise, soumise aux lois et contraintes du marché. Elle a été malheureusement dépourvue de son rôle de valorisation des moyens de production (création de valeur ajoutée).

N'étant pas évalué en fonction des résultats économiques et caractérisé par de nombreuses contradictions, conséquences directes du rôle qui lui a été assigné par l'Etat, il a pris en charge d'autres fonctions. En effet, en marge de la fonction primordiale, le secteur industriel public a pris en charge d'autres fonctions auxiliaires comme la fonction sociale (logement, restauration...).

Cet état de fait, déplorable d'ailleurs, a réduit le secteur industriel public à un espace de transformation de la rente énergétique en équipements sans donner naissance à une accumulation du capital. Elle a été considérée plus comme une institution de répartition de la rente que comme un centre de création de richesse qui produit plus de richesse qu'il n'en consomme. Le résultat économique ne constituait nullement un élément d'évaluation de l'activité.

Quel que soit le niveau d'efficacité ou de rentabilité, le secteur industriel public était soumise à une forte croissance économique par la multiplication des investissements et projets financés par le trésor public sous forme de dotations et crédits à long terme. Ce mode de croissance a entraîné inéluctablement un lourd endettement du secteur industriel public.

Malgré la masse des dettes et des crédits d'investissements non remboursés, le secteur industriel public a fonctionné avec des découverts bancaires consentis et des subventions qui lui permettaient de financer les opérations d'exploitation.

Le secteur industriel public est devenu ainsi, un moyen de valorisation du capital étranger et de dévalorisation du capital national.

Par ailleurs, la chute brutale des prix de pétrole a montré la faiblesse de l'appareil productif, dévoilant ainsi la précarité de l'approvisionnement du pays en biens de consommation, de production et du financement de la croissance

Après avoir contourné pendant plusieurs années la réorganisation de l'économie par une politique d'austérité budgétaire, l'Etat s'est rendu à l'évidence qu'il ne pouvait plus soutenir le secteur public industriel.

Finally, the politico-economic constraints that Algeria has known during the end of the 1940s inevitably led to a process of economic measures aimed at restructuring the public industrial sector.

However, the measures taken at the beginning of the 1940s, to remedy these deviations, had the objective of finding a better efficiency of the economic system in place, without putting it in question. The relative financial ease coming from the oil exploitation revenues explains, for a large part, the simple rearrangement of structures (splitting of conglomerates of the 1960s, in production, commercialization, services, ...), the conditions of operation of public enterprises. This superficial measure is - it is sufficient to face a structural crisis touching in total the public industrial sector?

Moreover, the reduction of external revenues has revealed, since 1988, the structural weaknesses of the national industry and its extraversion (dependence technological vis-à-vis of the foreigner). A deep and structural reform of the national economy is it now necessary and ineluctable at this moment?

A series of reforms of the legal framework and the mode of management of public enterprises (autonomy...) has been undertaken since 1988 to facilitate the reorganization and restructuring of public enterprises in order to improve their economic and financial performances of the production apparatus existing in the public industrial sector.

Moreover, the different restructurings of public enterprises which constitute the essential of the national economy, operated since the beginning of the 1940s to this day, have not given the expected results. Despite the injection of an important financial resource to clean up the management of public enterprises, these latter have been continually found to be a charge for the State.

Facing this situation, becoming more and more alarming, the State has embarked on a vast program of restructuring of public economic enterprises (restructuring of enterprises, financial cleaning, creation of holding). The goal was to equip the public economic enterprise with means allowing it to apprehend its new role, based essentially on the economic triptych: efficiency - competitiveness - profitability.

This program of restructuring has not led to the results sought in the measure where the operating modes of management were, each time, reworked.

However, the triple role of the State in the economy as owner, manager and public power at the same time prevents the public economic enterprise from functioning as a firm. The State « producer, banker, insurer » as well as the State providence « bureaucratic, hierarchical, voluntarist and dirigiste » are not all the two doomed inevitably to disappear to make place for an State inciter, regulator and guarantor of independence and economic interests.

Ce changement de comportement de l'Etat , de son rôle d'assistance et de prise en charge, à un rôle d'accompagnement et garant du bon fonctionnement de l'économie de marché , va-t-il entraîner un amenuisement de son caractère interventionniste ?.

Par ailleurs, faut-il convaincre que l'entreprise publique économique souffre de ce que ses objectifs soit mal définis et souvent modifiés au gré des changements des gouvernements et de ce que les dirigeants soit moins responsables de leurs résultats financiers que de leur fidélité aux injonctions de leurs tutelles ?

Il est impératif de restructurer le secteur industriel public. Il importe de gérer la crise de manière à engager le processus qui permettra d'atteindre les objectifs à long terme du pays, et notamment d'opérer les réformes radicales nécessaires pour briser les liens de dépendance entre l'Etat et les entreprises publiques économiques. Cela signifie qu'il faut ouvrir le capital des entreprises en permettant aux investisseurs nationaux et étrangers d'y accéder plus facilement et en augmentant le rôle du marché. En outre, il est indispensable de protéger les droits de propriétaires et d'améliorer les normes de gestion.

Le cadre de la restructuration du secteur industriel public prend du temps. Cependant, pour éviter une longue durée et inutile période d'incertitude et de faible croissance, les pouvoirs publics doivent s'attaquer plus résolument aux dysfonctionnements systématiques et, pour ce faire, il reste de savoir comment aplanir les obstacles à la restructuration industrielle ?

Cette politique de restructuration industrielle, qui est considérée comme prélude à la privatisation de l'entreprise publique économique, est un élément du programme d'ajustement structurel. La privatisation est présentée, dans l'optique des bailleurs des fonds - le Fond Monétaire International et la Banque Mondial - comme la panacée à la crise du secteur public.

La privatisation actuelle, qui constitue un tournant significatif dans la politique économique de l'Algérie, est conforme aux exigences de l'économie de marché dont les objectifs visent à renforcer la part du secteur privé dans l'économie et à renouer avec une tradition bien établie de libéralisme économique. Quelles sont les raisons qui l'ont générée et pourquoi l'Algérie s'est-elle engagée dans le transfert des entreprises publiques économiques ?

La privatisation actuelle est une " nouvelle politique " au sens précis du terme, comme en témoignent les objectifs économiques nationaux et internationaux visés dans le cadre de la loi de privatisation. C'est une politique qui ne doit pas être considérée comme une action isolée ou une fin en soi. Bien plus, elle procède d'une vision globale du processus du développement économique et social de notre pays, qui privilégie le renforcement des options libérales de notre économie, en accordant une large place aux mécanismes du marché, permettant ainsi une plus grande flexibilité dans la gestion de l'économie. Ce phénomène de la privatisation devient-il un référent obligé de la stratégie de développement du secteur industriel public ?

x Les effets micro et macro-économiques de la privatisation demeurent liés à la position des détenteurs de capitaux nationaux qui sont intéressés beaucoup en ce moment attirés plus par des placements spéculatifs que par des investissements industriels à faible rentabilité ou à délais de récupération à long terme des investissements, à l'état de l'épargne, à la culture économique des managers au comportement du secteur informel, à la situation du marché boursier, à l'activité de l'entreprise privatisable, aux capacités des repreneurs notamment les salariés, aux segments du nouvel actionnariat, aux objectifs visés et à bien d'autres facteurs et paramètres aléatoires; conjoncture interne et environnement international, etc. De même, il ne faut pas négliger les pesanteurs de l'administration.

Par ailleurs, le secteur privé est-il en mesure d'assurer la relève conformément à l'esprit de la loi de privatisation et aux vœux des décideurs? A-t-il des capacités financières nécessaires pour absorber l'ensemble des entreprises économiques publiques privatisables?

Enfin, peut-on nous dire que la privatisation modifiera-t-elle en profondeur les structures de l'économie nationale? Ou bien la privatisation sera-t-elle simplement un fait marquant les années quatre-vingt-dix?

S'il est difficile d'anticiper sur ce que sera concrètement cette politique, il est cependant possible de dire que ce projet comme peut constituer une arme à double tranchant car il peut aussi réussir de grands miracles que provoquer de grands dégâts. Sa mise en œuvre exige donc une véritable psychothérapie.

De même, pour une meilleure approche de la question de la privatisation, les voies et les façons qui sont nécessairement multiples impliquent parfois des réactions instantanées et des décisions rapides qui peuvent avoir une incidence sur le déroulement du processus tant en amont (conception) qu'en aval (prise de décision).

En effet, le cadre de la privatisation, autant que processus nouveau, cherche encore son expression dans un environnement marqué par la difficulté de réunir les conditions préalables et les mesures d'accompagnement nécessaires à la mise en œuvre. Est-ce alors compatibles avec une politique qui prône la compétitivité, la rentabilité de l'activité et en fin la mise en œuvre rapide des lois de marché?

Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi de présenter notre travail en quatre grandes parties, comportant chacune plusieurs chapitres

La première partie du développement est consacrée au diagnostic du secteur industriel public, pour cela, il a été jugé utile de voir la délimitation du poids de ce secteur dans la stratégie du développement de l'économie nationale, de donner un aperçu historique sur l'évolution du secteur industriel public en Algérie, en suite, de présenter les branches qui forment ce secteur pendant les premières années la décennie quatre vingt dix et enfin, il s'agit d'établir le diagnostic en analysant l'environnement interne et externe, de ce secteur qui traverse une situation difficile, particulièrement depuis 1987, en prolongement de resserrement de la contrainte de financement extérieur.

N'est-il pas temps de revenir au critère qui répond à la concurrence ? Celui de la valeur ajoutée car si l'entreprise doit être relancée et accédée à la concurrence, elle doit d'abord se conformer aux critères économiques et à donner un produit compétitif de manière à réaliser une richesse propre, qui lui permettra de renouveler ses équipements industriels.

La deuxième partie du développement vise à définir une nouvelle politique de restructuration industrielle qui sera perçue comme une condition préalable à la privatisation et qui doit naturellement tenir compte des évolutions technologiques et scientifiques, des mutations économiques et industrielles en cours, des exigences vécues dans le monde ainsi que des réalités de notre modèle de consommation et des perspectives de son évolution dans le temps et dans l'espace.

Aujourd'hui, les données économiques, tant nationales qu'internationales, ont changé. L'économie algérienne doit-elle s'y adapter en s'engageant résolument et fermement, dans de profondes réformes structurelles pour valoriser son potentiel productif ?

Par conséquent, les réformes en cours impliquent obligatoirement la redéfinition du rôle de l'Etat et la réforme du secteur industriel public. Cette nouvelle vision de l'Etat découle-t-elle aussi de la même logique d'une économie de marché ?

Cette nouvelle politique de restructuration industrielle réhabilite-t-elle financièrement l'entreprise publique par la rationalisation des relations Etat-entreprises publiques ? L'Etat, dans son nouveau rôle d'animation et de régulation de la vie économique, a-t-il donc la charge de créer le climat et les conditions qui permettent à l'entreprise, à l'investisseur, au producteur et à tout créateur de richesse d'une manière générale, de pouvoir évoluer librement dans la concurrence avec sa clientèle, avec son marché, qui doivent être désormais les seuls facteurs qui déterminent la sanction économique et le sort des opérateurs et des entreprises. Il faut que cette politique qu'on voit comme nécessaire, soit d'abord une politique d'entreprise puis une politique du secteur pour devenir enfin une politique d'économie ?

Dès lors, les activités industrielles de production de biens et de services doivent-elles être compétitives, et doivent acquérir des parts de marché ? Et l'industrie doit-elle être offensive et aminée par la volonté de conquête des marchés extérieurs, et de s'inscrire dans les standards des internationaux en matière de management, de coût, et de qualité ?

La troisième partie a été consacrée à l'étude de la politique de privatisation comme référent obligé de la stratégie de développement du secteur industriel public.

L'Etat doit-il persister à parler de l'industrie algérienne en limitant son approche au secteur industriel public ou bien ne serait-il pas temps d'autant plus qu'il est à l'heure de l'industrie compétitive, de parler du secteur privé ?

Pour analyser cette partie, il est nécessaire de définir le concept, les objectifs, les enjeux et la stratégie de la privatisation d'une part, et de préciser les effets de cette politique au niveau macro et micro économique d'autre part, ainsi que les finalités de cette nouvelle politique pour l'Algérie.

La quatrième partie a été consacrée à l'étude d'une démarche de restructuration industrielle appliquée à l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE) de Sidi Bel Abbès. On a choisi l'entreprise nationale des industries électroniques parce que cette entreprise a toujours été au centre des réformes et, ce depuis les années quatre vingt.

La restructuration organique et financière de l'EX SONELEC avait alors pour objectif principal de redimensionner les entreprises pour les rendre plus maîtrisable en matière de gestion. En outre les fonctions de production et de commercialisation ont été séparées (exemple : ENIE, ENAPEM EX SONACAT) . Cette politique qui a donné naissance à des entreprises par filière, n'a cependant pas eu le succès attendu et ce, pour deux raisons essentielles . La première est que l'environnement de l'ENIE n'a pas changé . La deuxième, est que l'Etat est resté quasi présent en tant que propriétaire, gestionnaire et régulateur . Cette restructuration s'est faite dans le cadre d'une économie dirigée avec toutes ses implications sur l'ENIE elle-même et son environnement .

La deuxième mesure de réformes de l'ENIE a lieu vers la fin des années quatre vingt. Devant l'échec de la première mesure de restructuration, une nouvelle vision s'impose pour redresser l'ENIE. Il fut décidé donc d'instaurer une relative autonomie de cette entreprise. Dans le même temps, des mesures sont prises pour modifier l'environnement institutionnel et économique.

Cependant, l'aggravation de la crise et la non-amélioration sensible de la performance globale de l'ENIE ont menés les pouvoirs publics, une fois de plus, à revoir leur conception.

Aujourd'hui, l'ENIE en particulier et, l'entreprise publique économique en général est au cœur des enjeux des réformes économiques en cours. En effet, ces réformes, tout en créant un autre environnement, de façon progressive, dans le quel va évoluer la nouvelle ère de l'économie nationale, ont un impact direct sur l'outil de production et donc sur l'ENIE elle-même.

PREMIERE PARTIE

DIAGNOSTIC DU SECTEUR INDUSTRIEL PUBLIC

Introduction.

Pendant la période coloniale, l'économie algérienne était dépendante directement de l'économie française. Les décisions d'investissement, de production et d'échanges venaient de l'Etat français.

Après son indépendance en 1962, l'Algérie avait besoin de fonder son économie en fonction des objectifs définis et tracés dans le programme de Tripoli et la charte d'Alger. Le choix d'un système socialiste imposa alors l'organisation d'une économie planifiée où toutes les actions devaient être hiérarchisées et programmées. Toutefois, cette planification peu rigoureuse n'apporta pas les résultats recherchés et il fallut donc attendre l'année 1966 pour voir naître un modèle algérien de développement, basé sur «une industrie industrialisante», inspirée des modèles des pays socialistes.

Ainsi, de nombreuses sociétés étrangères existant en Algérie, avaient été nationalisées, en plus, de nouvelles d'entreprises ont vu le jour, et lesancements de grands projets ont été décidés de sorte à développer les capacités nationales dont le but affiché n'était pas la recherche de la performance ou l'insertion de l'économie nationale dans le marché mondial mais la construction d'une base industrielle pour satisfaire les besoins sociaux du pays.

Cependant, l'Etat voulait légitimement, s'acquitter de son devoir historique en s'impliquant pleinement et activement dans toutes les activités d'un vaste secteur public industriel, qui a été considéré comme le moteur de l'économie nationale, pour relever le défi de l'après-guerre.

Or, cette politique ne tient pas ses promesses, les industries industrialisantes n'industrialisent pas, «les usines surdimensionnées sont sous-employées, les pôles de développement sont des pôles de déstructuration de l'espace et le tissu industriel ne s'étoffe pas comme il le faudrait ».¹

Mais après deux décennies, la vocation de ce secteur a été dévoyée. Au lieu d'être le centre naturel de création de richesse, il est devenu, grâce à une politique délibérée, un instrument de la politique sociale. N'obéissant à aucune règle de gestion économique, le secteur public industriel a vite dérivé.

C'est ainsi que dans cette première partie, on présente une brève présentation historique du secteur. Ensuite, on montrera le poids du secteur public industriel dans l'ancienne stratégie du développement industriel en Algérie. Enfin, on analysera, à partir des principales branches du secteur public industriel, ses forces et ses faiblesses organisationnelles et structurelles ainsi que les contraintes et les enjeux tant nationales qu'internationales, qui pèsent sur les perspectives de son développement et de son fonctionnement.

¹ Jacques SCHNETZLER : Le développement algérien, Edition Masson, 1981, p 229.

PREMIER CHAPITRE

LA DELIMITATION DU POIDS DU SECTEUR INDUSTRIEL PUBLIC DANS L'ECONOMIE NATIONALE

Introduction.

Avant d'examiner le poids du secteur public dans l'économie nationale, il nous paraît nécessaire, de définir le concept du secteur public, de rappeler les grandes phases de sa constitution qui se sont succédés depuis la période du colonial jusqu'aux début des années quatre-vingt. Puis les raisons et les situations explicatives de l'émergence du secteur public industriel. Et enfin les fondements de la stratégie de développement du secteur public industriel antérieure à la privatisation.

1.1- Définition du secteur public industriel

Toute étude portant sur ce qui est appelé «secteur public »se heurte de prime abord au problème de son champ définitionnel.

Toutes sortes d'études et de débats ont souligné la difficulté de concevoir une définition universelle et uniforme du secteur public en général et le secteur industriel public. D'une part, une définition stricte n'est valable que dans les limites des frontières nationales, le secteur étant lui-même conditionné par la situation générale de l'économie dans laquelle il s'insère, par les objectifs que celle-ci poursuit, par les moyens dont les pouvoirs publics disposent pour l'encadrer. D'autre part, pour un même pays, l'objet qu'on a convenu d'appeler «secteur public » varie en importance dans le temps quant à l'ampleur de sa couverture (les champs couverts) et quant à la profondeur de sa pénétration (dans chaque champ).¹

(Le secteur public «est conçu comme un ensemble d'organisations réparties entre deux catégories de composantes très différentes, à la fois par leur statut juridique et par leur caractère économique : les administrations et les entreprises publiques ».²

C'est dire en d'autres termes que le secteur public comprend un secteur non marchand qui regroupe les activités non marchandes des administrations publiques, et un secteur marchand qui produit et vend des biens et des services.

Le secteur public, au sens managériel, est constitué par l'ensemble des phénomènes dont la gestion relève de l'état directement ou indirectement et à des degrés divers, un champ d'action, des organisations et des actes peuvent relever de l'Etat, en conséquence, faire partie du secteur public.)

¹ «le management des privatisations » : cas du Québec et du Maroc, ouvrage collectif, Quebec, 1991, p9.

² P. et M. Maillet : Le secteur public en France, que sais-je ? , P.U.F., 1970, p. 7.

La définition du secteur public par les besoins collectifs est trop restrictive car elle limite, implicitement, le rôle des entreprises publiques à la correction des dysfonctionnements locaux du système concurrentiel. Celles-ci apparaissent comme une sorte «recours ultime» de l'économie privée, dont l'action ne consiste qu'à assurer, quand elles ne sont pas réunies, les conditions de réalisation de l'optimum.¹

Dans le secteur public, le profit ne joue pas le rôle de critère de performance et à ce titre il oriente tout le système de contrôle qui est développé pour que les différentes parties de l'organisation ne se déroberont pas à l'objectif collectif.

Par ailleurs, la demande pour la production de l'entreprise publique est une demande collective qui le résultat des processus politiques². Elle est très centralisée, de moins en ce qui regarde certaines caractéristiques du produit (qualité, quantité, coût, prix.).

Le secteur public représente l'ensemble des activités économiques qui sont gérées par l'Etat. Ces activités qui peuvent être gérées par le secteur privé. Les entreprises publiques qui forment le secteur public produisent des biens et des services pour les consommateurs avec des prix administrés.

La gestion étatique des entreprises publiques bloque le mécanisme du marché et fausse le système des prix. Généralement, il existe une relation étroite entre le secteur public et la planification centrale de l'économie, mais il n'est pas obligatoire pour son existence du secteur public. Le facteur politique joue un rôle très important lorsque l'Etat intervient dans la gestion de ce secteur par la propriété directe des moyens de production.

L'existence d'un secteur public vise à changer la structure de l'économie et aussi la réalisation du développement économique et social afin d'arriver à une indépendance économique et politique.

1.2- Evolution historique du secteur public industriel.

1.2.1- Avant l'indépendance.

A la fin du XIX siècle, l'industrie était embryonnaire et concernait essentiellement l'activité de transformation. L'accumulation du capital dans l'industrie restait faible compte tenu de la nouvelle division internationale du travail, résultant de la colonisation caractérisée par l'extraversion, la domination et l'échange inégal.

C'est à partir de 1943 que furent arrêtées les mesures accordant des avantages financiers importants pour encourager le développement du secteur industriel par substitution des importations.³

¹ Omar BOUNJOUA : les rapports Etat-Entreprises Publiques, Revue marocaine des marchés publics, n°5, p25.

² Gérard BELANGER : l'économie du secteur public, édition Gaétan Morin, 1981. P 70.

³ Abdelhamid BRAHIMI : L'économie algérienne défis et enjeux, édition Dahleb, 1991, p16.

La croissance de l'économie algérienne était, au cours de la période coloniale conditionnée par la métropole où se trouvait le centre des « macro-décisions » relatives aux investissements, à la production et aux échanges.

Le développement des activités industrielles, avant le déclenchement de la révolution du 1er novembre 1954, même limité, n'a fait qu'aggraver le caractère dépendant de l'économie algérienne vis à vis de l'économie française.

1.2.2- Après l'indépendance.

Au lendemain de l'indépendance politique de l'Algérie, la défaillance qualitative et quantitative du secteur privé, l'inorganisation de l'épargne nationale et l'héritage des investissements privés étrangers vont permettre la constitution d'un vaste secteur d'entreprises publiques. Sa mission essentielle était la récupération des richesses nationales pour renforcer le secteur public économique et social.

Ainsi, l'Etat avait l'obligation de prendre les choses en mains ce qu'il a fait en utilisant divers procédés, dont notamment la création d'entreprises publiques, destinées à succéder aux entreprises étrangères.

Le secteur public comprend les entreprises publiques héritées par l'Etat au lendemain de l'indépendance, des entreprises industrielles mises en autogestion à la suite des décrets sous forme d'établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) ou simplement de sociétés d'Etat, ou de sociétés mixtes¹.

Le « parc » d'entreprises appartenant directement à l'Etat s'est rapidement élargi aux cours de cette période en 1964, on dénombrait 345 entreprises industrielles autogérées. A la fin de 1966, on comptait en plus 23 EPIC et déjà 21 sociétés nationales.²

Au cours de la décennie 1970, la mission principale des sociétés nationales fondée sur le développement des branches stratégiques de l'économie a été caractérisée par la mobilisation de ressources financières internes et externes fort importantes. L'acte d'investir primait sur les aspects organisationnels et sur l'impératif d'efficacité économique. Les sociétés nationales grossissaient au fil des années. Les formes d'organisation des entreprises nationales conçues et mises en oeuvre en 1968-1969 se sont avérées inadaptées compte tenu notamment de la forte concentration des structures, de la centralisation de la gestion et l'ampleur des programmes d'investissements.

Il apparaît clairement que les entreprises publiques ont constitué l'instrument privilégié d'intervention de l'Etat tant pour le développement des secteurs d'infrastructure de base ou d'intérêt stratégique que pour la promotion des industries pour lesquelles l'initiative où les capitaux faisant défaut.

¹ Ahmed BOUYACOUB : « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », Vol I, OPU, 1987, p 23.

² Ministère de l'industrie et des mines : « Synthèse, évaluation de l'industrie nationale et politique industrielle », janvier 1994.

Dans cette optique, l'existence d'un secteur public d'intervention économique se justifie en tant qu'instrument de la politique économique et non pas une fin en soi. Le secteur public constitue une réalité omniprésente dans les expériences de développement conduites depuis maintenant plus de trois décennies. Mais aussitôt reconnu ce trait commun, ont frappé par la variété des configurations, des comportements et des résultats. Cette diversité dans les présentations s'accompagne en général d'une très grande variété dans les méthodes d'analyse, traduisant ici des oppositions traditionnelles en matières d'analyse économique.

1.3- Raisons d'être du secteur public industriel

Deux raisons d'être sont généralement avancées pour justifier de manière «rationnelle» et non aléatoire l'existence du secteur public. Il s'agit :

1.3.1- Raisons politiques ou idéologiques.

Des raisons politiques ou idéologiques majeures, comme en témoigne les objectifs de l'évolution de l'Algérie, ont soutenu l'obligation de créer un secteur public industriel, alors même que ce pays conserve les structures de l'économie de marché de manière substantielle.

1.3.2- Raisons historiques.

Des raisons historiques visant à consolider le pouvoir économique ou politique, ou à gérer certaines situations où le nouveau gouvernement avait très peu de choix pour animer l'économie sinon en créant un secteur public qui sera alors utilisé pour relancer l'investissement, assurer l'animation du développement régional, garantir certaines activités nécessaires à l'économie tout entière mais pas toujours rentable du fait des modalités d'appréciation de leurs produits, etc. On se rapproche donc ici d'une motivation beaucoup plus pragmatique.

1.4- Situations explicatives de l'émergence du secteur public industriel

Ahmed MUZAFFIN a identifié à ce sujet quatre situations susceptibles d'expliquer l'émergence du secteur public industriel ¹:

1.4.1- Période de décolonisation sans conflit

Une première situation correspond à un processus de décolonisation sans conflit violent avec l'ancienne métropole.

1.4.2- Période de décolonisation violente.

Une seconde situation correspond aux processus de décolonisation violents où ont prévalu les luttes conduites par la petite bourgeoisie et le prolétariat. Cela débouche

¹ Colloque des sciences économiques » : Le développement économique : théories et politiques en Afrique », OPU, mai 1983, p 278-279.

le plus souvent sur des changements radicaux dans le comportement du pouvoir politique et dans l'organisation économique.

1.4.3- Période du transfert pacifique.

Une troisième situation se présente là où il n'existe pas de petite bourgeoisie, là où le transfert s'opère de manière pacifique et bien évidemment lorsque le capital continue de dominer les bourgeoisies.

1.4.4- Période de ruptures pacifiques.

Une quatrième situation intervient lorsqu'en terme de ruptures pacifiques avec l'ancien ordre établi il n'existe pas de forces économiques susceptibles d'organiser le développement et l'intervention publique.

Cette appréciation des causes qui ont conduit à l'émergence du secteur public industriel en terme d'économie politique apparaît donc plus pertinente que la liste des arguments généralement présentés par les économistes et qui ne conduit pas à des résultats satisfaisants. Sans doute retrouve-t-on l'omniprésence du secteur public industriel, mais sur la base de dynamiques qui en précisant mieux les enjeux : s'agit-il d'une dynamique où le secteur est conduit à jouer un rôle pilote dans l'organisation économique et sociale ou s'agit-il d'une dynamique où le rôle du secteur public est de supporter le développement du secteur privé ?.

1.5- Fondements de la politique industrielle

1.5.1- Programme de Tripoli

Trois aspects en définissant les contours de l'industrie dans le programme de Tripoli :

1.5.1.1- Création d'une industrie lourde.

On retrouve d'abord l'idée de création d'une industrie lourde, nécessaire au développement économique en général et «aux besoins d'une agriculture moderne » en particulier. Ce raisonnement contient implicitement les principes d'une politique d'intégration intersectorielle capable de «faire avancer le pays sur une base technique et économique donnée, fournie par le progrès de l'industrie »¹.

1.5.1.2- Complémentarité de l'industrie privée.

L'industrie privée est considérée comme une activité complémentaire à celle du secteur public («l'Etat doit orienter les efforts du secteur privé vers le perfectionnement de l'artisanat et l'installation de petites industries locales ou régionales », mais l'Etat doit éviter dans tous les cas, la création d'une «base industrielle au profit de la bourgeoisie locale »).

¹ Abdelhamid BRAHIMI, op -cit, p39.

1.5.1.3- Rôle de l'Etat.

La politique de développement arrêtée par le programme de Tripoli repose sur le rôle central de l'Etat dans la création d'une base industrielle.

1.5.2- Charte d'Alger

1.5.2.1- Principe de la charte d'Alger.

Dans la charte d'Alger adoptée par le Congrès du FLN en avril 1964, le développement économique est fondé sur le nécessaire renforcement du secteur public industriel «véritable moteur de la vie politique et économique du pays ». Pour jouer pleinement ce rôle actif, le secteur public doit disposer des principaux leviers de la vie économique du pays.¹

Le progrès enregistré par la charte d'Alger par rapport au programme de Tripoli dans la définition des conditions de politique nationale de développement réside dans le renforcement du secteur public industriel.

Le développement d'industrialisation et la planification sont plus précises dans la charte d'Alger que dans le programme de Tripoli.

1.5.2.2- Objectifs de la charte d'Alger.

L'industrialisation repose dans la charte d'Alger, sur trois objectifs² notamment :

- La création d'emplois nouveaux.
- La couverture de la consommation intérieure.
- L'implantation d'une industrie lourde.

Sur le plan économique, la planification exige la mobilisation et la centralisation des ressources financières nécessaires pour atteindre les objectifs de développement économique et social qui sont fixés. Ceci implique une organisation de l'économie telle quelle soit capable, grâce à des mesures appropriées tant des recettes que des dépenses, de générer chaque année un surplus économique suffisant pour assurer le financement interne du développement.

1.5.3- Charte Nationale de 1976.

1.5.3.1- Principe de la charte Nationale de 1976.

Pour la charte Nationale 1976, fait de l'industrie le centre moteur de développement économique et définit l'industrialisation future du pays par prolongement des réalisations industrielles déjà accomplies. L'industrialisation occupe dans la charte Nationale, une place importante compte tenu de ses effets d'entraînement

1 Hamid M. TEMMAR : « Stratégie de développement indépendant : Le cas de l'Algérie », OPU, 1983, p 25-26.

² Abdelhamid BRAHIMI , op – cit , p40.

sur les autres secteurs d'activités pour renforcer l'intégration intra-industrielle et intersectorielle. Elle définit comme «source d'accumulation ».

1.5.3.2- Caractéristiques de la charte Nationale de 1976.

Les principales caractéristiques¹ de cette politique d'industrialisation se résument dans les points suivants:

a- Industries lourdes.

La priorité accordée à l'industrialisation lourde est affirmée par la volonté d'édifier les industries de base qui constituent le fondement d'une industrialisation véritable et sur l'une des conditions de l'indépendance économique ».

Présentées comme ayant un caractère stratégique déterminant, les industries métallurgiques, sidérurgiques, mécaniques, électriques, électroniques, pétrochimiques et chimiques sont privilégiées en tant que branches fondamentales «et considérées comme l'un des objectifs prioritaires de l'Algérie ».

b- Industries légères.

L'industrialisation comporte un autre volet, celui des activités industrielles destinées à répondre à la demande intérieure des biens de consommations industriels.

c- Création d'emplois.

Non seulement l'industrie est créatrice d'emplois de plus en plus nombreux, «mais aussi à situer ces emplois dans les régions qui figurent parmi les plus déshéritées et qui sont les plus éloignées des centres urbains ».

d- Utilisation des techniques avancées.

La charte Nationale consiste sur le recours aux techniques les plus avancées dans le chapitre consacré à l'industrialisation.

e- Equilibre régional

Une des fonctions de l'industrialisation, selon la charte Nationale, est d'assurer l'équilibre régional en créant des complexes industriels «d'une grande dimension dans les hauts plateaux ».

La réalisation de cette industrie, accompagné des grands travaux d'infrastructure et d'équipements sociaux, vise la transformation des régions arriérées en assurant la diffusion du progrès en milieu rural.

¹ Abdelhamid BRAHIMI, op-cit, p48-49.

Au total, la partie de la carte nationale consacrée à l'industrialisation reste emprunté des notions «d'industries industrialisantes» qui ont imaginé - t - on, ce pouvoir spécifique d'accroître la productivité, non seulement le secteur industriel, mais aussi celles des autres secteurs. Elles sont également présentées comme des industries dotées de puissant «effets d'entraînement capables d'engager le pays dans un processus dynamique de développement autonome.

1.5.4- Charte Nationale de 1986.

Le secteur industriel est abordé des la version 1986 de la charte nationale, d'une manière tout à fait différente. En effet, l'évaluation de la période écoulée met en évidence l'aggravation de la dépendance de l'Algérie vis à vis de l'étranger « sur le triple plan économique, par l'ouverture de l'économie financée par un endettement important et humains par le recours fréquemment à l'assistance technique étrangère »¹.

De même les modes de conception et de réalisation des investissements industriels, ainsi que les choix des projets de grande taille et de technologie, n'ont pas avantagé le processus d'industrialisation.

Ce choix a profondément marqué la structure industrielle du pays. Dans la stratégie de développement arrêtée, la priorité accordée à l'industrie lourde devait permettre le développement économique et social et jeter les bases de l'indépendance économique.

Cette concentration du capital dans l'industrie lourde a pénalisé les branches industrielles dont la production est destinée au marché final, sans pour autant créer les conditions de reproduction du capital et des biens d'équipement pour assurer l'intégration économique nationale. Cette politique industrielle a été à l'origine d'une série de déséquilibres, notamment :

1.6- Caractéristiques de l'ancienne politique industrielle.

1.6.1- Déséquilibres entre les branches industrielles.

Il est aisé de noter le lancement de projets destinés à renforcer certaines branches industrielles au détriment d'autres branches prioritaires comme par exemple, en amont, la fabrication des machines outils et la production de biens d'équipement destinés à la fabrication des biens de production, et en aval, les branches dont la production est orienté vers le bâtiment (menuiseries générales, quincaillerie, etc.) et vers la consommation des ménages (industries agro-alimentaire et électro-ménagers, etc.).

1.6.2- Déséquilibres du point de vue de l'aménagement du territoire.

Cependant, pour apprécier la contribution du secteur public au développement économique et social, nous ne pouvons que nous contenter de présenter quelques éléments négatifs que montrent que son impact est limité par l'inefficacité du secteur public, le nombre des entreprises publiques, qui ne parviennent ni à financer

¹ Abdelhamid BRAHIMI , op -cit , p54.

leurs investissements ni même parfois à faire face à leurs dépenses de fonctionnement est très grand. La médiocrité de leur situation financière oblige l'Etat de les soutenir en permanence et les investissements des entreprises publiques n'obéissent pas toujours à des critères rigoureux, ainsi ce sont les entreprises publiques qui gèrent des activités dont les investissements sont hautement capitalistique, qui absorbent la plus grande partie des subventions versées aux branches marchandes.

1.6.3- Le poids de subventions de l'Etat.

Les raisons qui entraînent les ponctions financières de l'Etat sont les choix des investissements sont parfois incompatibles avec les objectifs de développement économique et social, la politique tarifaire pratiquée par les pouvoirs publics pour d'évidentes raisons socio-politiques a des effets pervers sur la gestion des entreprises publiques qui y sont soumises, l'impossibilité d'agir sur les prix des produits ou de services rendus a pour conséquence directe une diminution de la rentabilité à l'égard de ses résultats de la part de la direction et du personnel d'encadrement¹ et la politique de financement de certaines entreprises publiques - incohérente - se répercute indéniablement sur la mission du secteur tant sur le plan d'autofinancement que sur le plan de la satisfaction des besoins généraux de la population.

En outre d'autres raisons rendent le secteur public généralement dépendant des perfusions financières de l'Etat tels que le non respect des règles de gestion, le pléthore des effectifs; l'application différenciées des contrôles de l'Etat sur les entreprises publiques.

1.6.4- L'inefficacité des contrôles.

Depuis son indépendance l'Algérie a mis en place un système de contrôle qui devait répondre au souci d'une amélioration de la productivité du secteur public et d'une gestion plus rigoureuse des deniers publics.

A cet effet, des institutions de contrôle constituaient, venues couronner l'édifice déjà mis en place tels le contrôle financier et la tutelle technique ou administrative.

Cependant, malgré la prolifération de ces contrôles, internes et externes, et la multiplicité des organes de contrôle, le système s'est revêtu inadapte aux exigences d'une gestion rationnelle et efficace du secteur public.

La défaillance du système de contrôle réside dans la complexité des domaines d'intervention, la plupart des procédures et formalités administratives.

La rigidité des structures d'une administration très pesante et hermétique et enfin l'énormité des missions et la précarité des techniques de gestion et de contrôle. L'ensemble de ces raisons a engendré un système de contrôle qui est paralysant et bloquant.

¹ Michel ROUSSET » : Une nouvelle approche de l'intervention économique de l'Etat », R.M.F.P.E. N°6, 1990, p44.

D'une manière générale, le système de contrôle actuel est formaliste et ritualiste, ne permet pas une bonne maîtrise du secteur public et ne permet pas non plus de dégager une appréciation tant qualitative que quantitative de sa gestion.

1.6.4.1- Raison juridique.

Celle-ci s'explique par le caractère laconique de certains contrôles, par le caractère dualiste des statuts des différentes entreprises publiques soumises au contrôle dont le degré d'intervention de l'Etat est variable.

1.6.4.2- Raison économique.

On relève sur ce plan, le caractère missionnaire de certaines entreprises publiques souvent écartelées et tiraillées entre les contraintes des services publics et les services d'intérêt général.

1.6.4.3- Raison politico-administrative.

Celle-ci se manifeste notamment par le caractère symbolique de certains contrôles et par le caractère d'incompétence technique de certaines administrations de tutelle.

1.6.5- L'incompétence du personnel dirigeant.

Les responsables d'entreprises publiques sont nommés par décision de la tutelle, et cette nomination leur confère une certaine immunité de fait qui les pousse à agir au gré de leurs caprices dans l'iniquité la plus totale.

L'opacité des règles de gestion et l'absence de tout contrôle sur certains dirigeants ont favorisé la croissance de leurs entreprises pour devenir un Etat dans un Etat. Quel est donc l'impact du contrôle sur les actes de gestion des dirigeants des entreprises publiques ?

Dès la fin des années soixante-dix, la situation était préoccupante dans le secteur public qui fut l'objet de sérieuses critiques du fait de son élargissement et des difficultés nées de ses rapports avec l'Etat pour le maîtriser, aussi bien du point de vue de sa gestion et son fonctionnement que son contrôle.¹

1.7- Les symptômes de la crise du secteur public industriel.

On peut faire ressortir deux séries de problèmes à travers lesquels on peut percevoir les symptômes de la crise du secteur public :

1.7.1- Au niveau économique et financier.

Au niveau économique et financier, on peut relever les problèmes de l'insuffisance de l'autofinancement des établissements et entreprises publiques gros investisseurs et ce, la raison d'une socio-tarifification des produits et services fournis par ces derniers, l'accumulation considérable des arrières de paiement aussi bien entre l'Etat et les entreprises publiques qu'entre ces dernières et comme conséquence de ces

¹ Le quotidien d'Oran, du 03 juillet 1997.

facteurs, une forte dépendance de certaines entreprises publiques par rapport au budget général de l'Etat tant pour financer leur investissement que pour assurer leur fonctionnement.

1.7.2- Au niveau institutionnel.

Au niveau institutionnel, on peut constater les problèmes l'absence d'une vision globale¹ du rôle du secteur industriel public et d'une stratégie de l'Etat en matière d'intervention économique et l'inefficacité des organes de gestion des entreprises publiques.

Conclusion.

Les problèmes auxquels faisait face l'Algérie, à l'indépendance, étaient fort complexes. Il suffit de se rappeler les énormes destructions matérielles et humaines occasionnées par la guerre, qui s'ajoutaient aux nombreux problèmes nés de la colonisation devenus pour la plupart structurelles.

A cette phase, l'économie algérienne était désarticulée sur le plan intersectoriel et intra -sectoriel, dépendante et extravertis à l'égard de la France sur les plans financier, technique et commercial. Elle était aussi déséquilibrée du point de vue régional, que du point de vue de l'emploi.

Le secteur industriel était quasiment inexistant. Dès 1966, il a été procédé à la nationalisation des activités encore aux mains des sociétés étrangères et à leur affectation au patrimoine public. L'économie algérienne a été fortement influencée par l'approche des «industries industrialisantes » et des «pôles de développements ».

Ainsi, l'Algérie après l'indépendance optait pour l'industrialisation effective dite «profondeur » c'est à dire de base et pour un développement indépendant, et pour cela a fondé sa politique sur une industrialisation globale et intensive. L'objectif était de passer d'une économie aux structures rudimentaires fondée sur les activités à prédominance agricole à une économie diversifiée et complexe marquée par l'existence d'une industrie puissante.

L'industrie intensive suppose : l'existence des industries de base, le développement des industries légères, la valorisation des exportations et enfin un développement des techniques. L'option de l'industrialisation accélérée impliquait nécessairement un rôle prépondérant du secteur industriel public dans le développement économique et social.

Le rôle de l'Etat apparaît central dans la construction de secteur industriel public, en définissant les priorités par une planification qui s'affirmait comme un instrument de direction et de démocratisation de l'économie et comme un moyen de répartition équitable des fruits et des charges du développement.

Comme résultat de cette stratégie, peut remarquer l'émergence des problèmes à travers lesquels on peut percevoir les symptômes au niveau économique, financier et institutionnel de la crise du secteur public

¹ EL WATAN, du 03 novembre 1997.

DEUXIEME CHAPITRE

PRESENTATION ET EVALUATION DU SECTEUR PUBLIC INDUSTRIEL.

Introduction.

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'évaluer à partir d'un diagnostic le secteur public dans ses différentes branches d'une part, et d'autre part d'analyser l'environnement national et international de l'industrie.

Comme préalable à tout choix stratégique, il est nécessaire d'une part de se connaître soi-même en analysant le potentiel de ressources de son secteur et d'autres part de connaître les autres en analysant l'environnement du secteur public. Le diagnostic doit faire apparaître la situation réelle du secteur pour déceler en temps réel les dysfonctionnements. Il doit être mené au cas par cas.

2.1- Présentation et évaluation du secteur des mines.

2.1.1- Place du secteur des mines dans l'économie nationale.

Le secteur minier constitue un pôle stratégique dans la vie économique d'un pays. Cette importance résulte notamment de son rôle de pourvoyeur de matières nécessaires au fonctionnement et à la sécurité d'approvisionnement des secteurs économiques situés en aval de l'industrie minière (sidérurgie, métallurgie, chimie, etc.) et de son utilisation dans le cadre de l'aménagement du territoire national du fait que les gisements se trouvent généralement dans des régions isolées et dépourvues d'infrastructures sociales et économiques (donc fixation de population – création d'emplois directs et indirects).

2.1.2- Caractéristiques du secteur des mines.

Le secteur minier se singularise par certaines caractéristiques telles que l'industrie minière détruit les richesses qu'elle découvre, les substances minières étant des ressources non renouvelables, le maintien et le développement de l'industrie minière exigent la recherche permanente de nouveaux gisements et aussi la recherche, le développement et la mise en exploitation de nouveaux gisements, nécessitent des délais importants, des investissements lourds et des taux de rentabilité souvent modestes, ce qui implique de la part des Etats, des mesures incitatives au profit des investisseurs. De plus, le marché mondial de certaines matières premières minières où règne une grande concurrence entre les producteurs, est très fructueux.

Toutes ces caractéristiques font que beaucoup de pays s'attachent à mettre en œuvre, une politique minière, en mesure de garantir à la fois, la sécurité d'approvisionnement et l'accumulation de ressources financières.

2.1.3- Cadre législatif.

L'activité minière étant une activité relevant fortement de la puissance publique, en Algérie elle est régie par la loi ¹ qui indique que les substances minérales sont propriété de l'Etat et la recherche et l'exploitation de ces substances sont soumises à autorisation préalable de l'Etat, et leur contrôle exercé par l'administration.

Il convient de souligner que, compte tenu des résultats enregistrés depuis sa promulgation, la loi mérite d'être refondue en raison entre autres de la faiblesse du pourcentage de participation maximum admis pour les partenaires étrangers, de l'exclusion des investisseurs résidant dans la recherche et l'exploitation des substances stratégiques et enfin la limitation de l'intervention, dans l'activité, aux seules personnes morales.

2.1.4- Situation du secteur minier national.

Le secteur minier national se compose essentiellement de : huit (08) entreprises publiques nationales, dont six (06) entreprises nationales de production soit :

. FERPHOS	:	Fer et phosphate.
. ENOF	:	Produits miniers non ferreux et substances utiles.
. ENASEL	:	Sel.
. ENAMARBRE	:	Marbre.
. ENG	:	Granulats.
. ENOR	:	Or (étude de faisabilité en cours).

- une (01) Entreprise de développement minier soit EDEMINIES, chargée de réaliser l'engineering minier mais qui, faute de plan de charge, s'est orientée vers des travaux de génie civil.

- un (01) Etablissement public à caractère industriel et commercial, L'ORGM, chargé de la recherche minière (avec la promotion de ses résultats et du service géologique national, pour le compte de l'Etat) , d'une part et, ayant accès à des opérations commerciales dans son domaine, d'autre part.

- deux cents quatre vingt (280) entreprises publiques locales, dont les activités sont orientées essentiellement vers la production d'agrégats.

¹ La loi 84-06 du 7 janvier 1984 modifiée et complétée par la loi 91-24 du 06 décembre 1991.

2.1.5- Principaux indicateurs de la branche minière.

Tableau N°01 : Principaux indicateurs de la branche minière.

Indicateurs	Valeurs / pourcentages	Produits
Taux d'utilisation des capacités	36 à 50 %	Phosphates et Plomb / Zinc Fer, Mercure, Bentonite, Sel, Marbre, Agrégats, Terres, Décolorantes.
Production valorisée	1.165 MDA en 1988 3.982 MDA en 1994	(+ 242 % en dinars courant) (- 15 % en dinar constant)
Valeur ajoutée (VA)	VA = 3.000 MDA en 1994 VA = 2,46 % de la valeur ajoutée du secteur industriel (122 MDA EN 1994° VA = 0,28 % DE LA PIB nationale	
Chiffre d'affaire	85 % sur le marché national 15 % sur les exportations	

Source : Rapport du holding de Mines, 1996 .

2.1.6- Principaux agrégats du secteur minier.

Tableau N° 02 : Principaux agrégats du secteur minier.

Rubrique	1988 (MDA)	1994 DA Courant (MDA)	1994 DA Constant (MDA)
Valeur de recherche minière :			
- de l'Etat	300	850	212
- des Entreprises			50
Valeur de production	1.165	3.982	996
Chiffre d'affaires	1.307	4.418	1.105
Valeur ajoutée	1.009	3.000	750
Valeur des exportations	220	683	171
Valeur des importations	129	629	157
Valeur des importations (Millions \$)	-	260	-
Masse salariale	795	2005	501
Résultats nets	(- 186)	+122	
Effectifs (agents).		13.537	

Source : Rapport du holding des mines, 1996.

D'une manière générale, les exportations ont connu une nette régression entre 1988 et 1994. En dinars constants, les importations en 1994 ont augmenté de 4,5 % par rapport à 1988. Ces importations concernent essentiellement les investissements de renouvellement et les dépenses de fonctionnement. En 1988, elles étaient largement couvertes par les recettes d'exportations, la tendance diminue en 1994 :

- importations en 1988 : 129 MDA
- importations en 1994 : 175 MDA (DA constants)

Ces importations ne concernent pas celles des matières premières minérales brutes, estimées à 260 millions de US Dollars.

2.2- Présentation et évaluation du secteur Matériaux de construction.

L'industrie des matériaux de construction par ses multiples dimensions (production, commerce, distribution, développement de la construction et des industries de biens d'équipement) représente l'un des créneaux les plus sûrs et l'un des leviers les plus importants pour amorcer la sortie de la crise par la croissance et le développement.

Comme industries fortement capitalistique, les matériaux de construction peuvent constituer un facteur attractif pour la collecte de l'épargne intérieure mais aussi pour l'investissement étranger.

Comme équipement industriel, l'investissement dans ce secteur favorise la fabrication de biens d'équipements. Ce secteur peut être fortement créateur d'emplois.

2.2.1- Potentialités de l'activité des ciments.

La totalité de la production de ciment provient de 04 entreprises, disposant de 12 cimenteries pour une capacité annuelle de 11,5 millions de tonnes. La production réalisée en 1994 a été de 6,1 millions de tonnes soit un taux d'utilisation des capacités de 55 %. Les réserves de capacité avoisinent les 4 millions de tonnes² ; millions de tonnes ont été importées en 1994, la dépendance extérieure pour les importations est de 15 %.

L'effectif global est de 11.900 agents, avec un taux d'encadrement de 13 % et de maîtrise de 40 %.¹

Les cimenteries peuvent être classées en trois grands groupes :

Groupe I : Cimenteries performantes atteignent un taux d'utilisation des capacités de 80 à 100 %, notamment les dernières réalisations.

Groupe II : Cimenteries structurellement déficientes et déséquilibrées. Le taux d'utilisation des capacités est instable.

Groupe III : Cimenteries présentant des défaillances de management et d'organisation

¹ CNES, Schéma directeur de la stratégie industrielle globale et intégrée, août 1996.

qui bloquent les performances. Le taux d'utilisation des capacités est instable

Toutes les entreprises du secteur présentent les mêmes caractéristiques ;

- Faible utilisation des avantages comparatifs.
- Stratégie de substitution aux importations.
- Faible couverture nationale.
- Faible utilisation des capacités
- Outil de production vieillissant, parfois obsolète.
- Faible degré d'intégration de l'outil.
- Dépendance des réserves de devises; intégration aux marchés mondiaux par les importations.
- Distorsion de la structure de coûts.
- Sous capitalisation.
- Prise en charge de politique sociale décidée en amont.

2.2.2- Potentialités de l'activité du plâtre.

Les capacités installées sont, de 644.000 tonnes par an, réparties entre 7 unités industrielles. La production enregistrée en 1994 a été de 180.000 tonnes soit un taux d'utilisation des capacités de 27%.

2.2.3- Potentialités de l'activité de la chaux.

Le pays dispose de 5 unités industrielles totalisant une capacité annuelle de 192.000 tonnes. En 1994 la production a été de 42.000 tonnes soit un taux d'utilisation des capacités de 22%.

2.2.4- Potentialités de l'activité des produits rouges.

Environ 45 % de la capacité installée pour la production de produits rouges (Briques essentiellement) réside dans 3 entreprises disposant de 33 unités, ce qui représente une production de 1,5 millions de tonnes par an avec un taux d'utilisation des capacités de 75 %.

Le parc national de briqueteries et tuileries est de 80 unités ayant globalement une capacité annuelle de 4.230.000 tonnes. La production en 1994 a atteint 3.410.000 tonnes, soit un TUC de 81%.

2.2.5- Potentialités de l'activité de la céramique carreaux.

Une vingtaine d'usines de céramique carreaux fonctionnent dans le pays avec une capacité annuelle de 10.000.000 m² et pour une production réalisée en 1994 de 6.740.000 m², soit un taux d'utilisation des capacités de 67 %.

2.2.6- Potentialités de l'activité de la céramique sanitaire.

Elle est produite par trois usines ayant une capacité de 1.590.000 pièces. La production réalisée en 1994 a atteint 850.000 pièces, soit un taux d'utilisation des capacités de 54%.

2.2.7- Potentialités de l'activité des granulants.

Il existe un millier de centres de production avec une capacité totale qui excède 125 millions de tonnes par an. La production estimée de 1994 est de 45 millions de tonnes soit un taux d'utilisation des capacités de 36%.

2.2.8- Potentialités de l'activité de verre.

La branche verre comprend une seule entreprise, ENAVA. Cette entreprise dont les organes de gestion ont été renouvelés en 1993, était en constante dégradation.

L'évolution des principales productions est comme suit :

Tableau N° 03 : Les principales productions des verres.

Produits	Unité	Production 1993	Production 1994	Evolution 93/94 (%)
Verre plat	Tonnes	6.750	Arrêt des fours	-
Verre creux	Tonnes	25.186	29.194	+16
Verre coulé	Tonnes	-	10.275	-
Pare - brise	Unité	25.670	35.584	+39

Source : Rapport du holding matériaux de construction et batimant., 1996.

A titre indicatif, le fonctionnement des entreprises publiques économiques de la branche a consommé en 1994 une enveloppe d'environ 3,8 Milliards de D.A. pour l'importation de matières premières, consommables et pièces de rechange.

Au plan de l'intégration nationale, la branche matériaux de construction, outre son caractère intégré au plan des matières premières, a développé une intégration inter - entreprises dont la plus significative a été avec L'EPE «ENCC ». Les opérations d'intégration développées dans ce cadre ont touché, principalement, les filières ciment, produits rouges et granulats.

2.2.9- Evaluation des atouts.

2.2.9.1- Les points forts.

Tableau N°04 : Les points forts de la branche.

Potentiel Récent	Industrie Intégrante	Réserve de production importante	Possibilité de diversification	Possibilité d'exportation
- Ciment -Menuiserie générale Verre Céramique Granulats Marbre	- Ciment - Verre - Céramique - Granulats - Marbre -Produits rouges -Plâtre chaux	- Ciment -Menuiserie générale -Produits rouges - Verre - Granulats - Marbre	- Ciment - Plâtre - Verre - Granulats	- Céramique sanitaire - Marbre

Source : Rapport du holding matériaux de construction et bâtiment, 1996.

2.2.9.2- Les points faibles.

Tableau N° 05 : Les points faibles de la branche.

Maîtrise technologique	Goulots d'étranglement et dimensionnement	Surdimensionnement	Contraintes d'approvisionnement en matières
- Ciment - Verre	- Ciment - Verre	- Menuiserie générale	- Bois - Céramique sanitaire

Source : Rapport du holding matériaux de construction et bâtiment, 1996.

2.3- Présentation et évaluation du secteur métallurgie – sidérurgie.

L'activité de la branche métallurgie – sidérurgie comprend principalement les aciers courants, les aciers fins et spéciaux et les métaux non – ferreux.

Au niveau de la transformation, il existe trois filières de produits ou demi-produits les produits plats, les produits longs, les emballages métalliques et les équivalents acier liquide.

Les entreprises nationales sont : SIDER, ANABIB, EMB, TPL, METANOF, PROSIDER, ASMIDAL (société mixte).

Les entreprises publiques locales : trois entreprises de récupération (collecte et traitement de déchets ferreux (400.000 T/ an) et non ferreux (10.000 T/ an). La PMI dans la branche compte environ 160 entreprises pour les collectivités locales.

2.3.1- Situation actuelle du secteur.

Les entreprises du secteur ne trouvent pas les outils nécessaires pour organiser leur passage à l'économie de marché. SIDER, qui vient de passer à l'autonomie, connaît de nouveau une situation financière très critique.

Forte baisse de la production d'El-Hadjar (dégradation élevée de certaines de ses installations).

Une forte dépendance technologie. Une efficacité faible et des performances éloignées de l'optimum recherché. Le taux d'utilisation des capacités est de 45% en moyen. Le poids spécifique des dettes d'investissements sur la situation financière des entreprises. Une technologie des produits dépassée dans bien des cas. Une fonction engineering n'ayant pas connu un développement significatif. Une régression très nette du rythme d'investissement.

Au plan organisationnel, Les structures d'entreprises sont restées rigides et non adaptées.

2.3.2- Quelques comparaisons internationales.

La production mondiale d'acier est estimée à 723.3 millions de tonnes dont la production algérienne représente 0,11%. Dans le monde arabe la part de la production algérienne est de 11% où elle a atteint un niveau record avec un volume de 1,5 millions de tonnes d'acier liquide. En 1994, la production algérienne n'a contribué qu'à la hauteur de 6,2% de la production de toute l'Afrique.¹

La consommation apparente algérienne d'acier brut a connu une évolution en dents de scie jus qu'en 1982, passant de 784.000 tonnes en 1971 à 2.533.000 tonnes et à 2.200.000 tonnes en 1982.

¹ Ministère des industries et d'énergie : Les assises nationales sur l'industrie, Aurassi, 09,10et11juillet 1995.

La consommation apparente d'acier brut par tête d'habitant est 123 Kg/ Hab en 1983, 104 Kg/ Hab en 1989, est de 100 Kg/ Hab en 1993.

2.3.3- Evaluation des atouts de la branche.

2.3.3.1- Points forts de la branche.

- Un investissement très important.
- Un tissu industriel fortement intégré.
- Existence de capacités à même de couvrir la quasi - totalité de la demande nationale pour certains produits.
- Les entreprises de la branche contribuent à l'intégration industrielle nationale. En même temps qu'une extension de gamme, de nouveaux créneaux sont en train d'être investis (menuiserie aluminium, nouvelle gamme des produits TPL (tréfilés, panneaux tridimensionnels). Des possibilités d'essaimage très importantes sont prévues.
- Forte accumulation en matière de Know-how.
- Capacités de formation.
- Développement d'un potentiel de recherche (DRA – SIDER).
- Réseau de distribution très vaste, réparti à travers tout le territoire national.

2.3.3.2- Points faibles de la branche.

- Très forte liaison qui existe entre le Complexe d'El-Hadjar et les principales entreprises de transformation.
- Approvisionnement en matières premières :
 - . Minerai de fer
 - . Blende.
- Epuisement à terme des ressources minières nationales (minerai de fer, blende).
- Très forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur induisant une mobilisation de ressources extérieures notamment pour
 - . le charbon (difficultés de financement)
 - . les ferro-alliages,
 - . les réfractaires,
 - . les concentrés de zinc, billettes aluminium,
 - . les opérations de maintenance et de rénovation
- . l'approvisionnement en produits semi-finis (fil machine profilés et moyens laminés à chaud) ou encore des produits finis (RAB).

2.3.4- Contraintes des entreprises.

- Maintenance de l'outil de production.
- Poids financier des opérations d'investissements de renouvellement.
- Rigidité de l'appareil de production qui ne permet pas une flexibilité et une adaptation aisées aux changements imposés par la conjoncture.
- Problème d'adaptation de l'outil de production au marché.
- Poids de la prise en charge des réajustements salariaux.
- Difficultés d'exploitation : coût et qualité des produits.
- Absence de politique de crédit à l'exportation, marchés captifs de certains pays.
- Démonopolisation d'activités de distribution et apparition de nouveaux opérateurs.
- Coûts élevés des produits (productivité).

- Dégradation de la qualité de certains produits
- Difficultés à faire aboutir des opérations d'investissement vitales en matière de renouvellement.
- Poids des augmentations de prix.

2.4- Présentation et évaluation du secteur mécanique – métallique.

La branche mécanique – métallique couvre des activités très divers (camions, car- bus, tracteurs, grues,...) avec une utilisation de technologies multiples (usinage, emboutissage, chaudronnerie...).

- quinze (15) entreprises publiques
- trente (30) entreprises publiques locales

Cette branche représente en moyenne 15% du potentiel industriel national en termes de valeur de production, de chiffre d'affaire et d'effectifs.

Elle se caractérise par une faible intégration intersectorielle (augmentant sa dépendance extérieure) et une sous - utilisation des capacités de production avoisinant les 45 %.

2.4.1- Performances actuelles.

On constate, dans cette branche, une baisse continue et sensible de production physique pour les principaux produits par rapport à l'année de base 1986, un taux d'utilisation des capacités très faible atteignant parfois un seuil critique et un arrêt de certaines productions pour des raisons de mévente (compresseurs, compacteurs, bétonnières).

La chute de niveau de production physique a eu pour conséquences une baisse de la productivité (valeur ajoutée par agent 220.000 DA, dont 63% correspondent aux charges salariales), et une aggravation de la situation financière (découvert de trésorerie à fin 1994 – 5.879 MDA).

2.4.2- Analyse des performances actuelles.

Tableau N°06 : Evolution de la production physique des principaux produits.

PRODUITS	CAPACITES PRODUCTION	1986	1990	1991	1992	1993
Camions	6.650	6.671	3.474	3.164	2.34	2.343
Cars bus	1.700	730	445	591	741	524
Pelles	700	507	379	306	261	302
Grues S/P	300	496	98	100	56	88
Grues Bt	430	239	287	270	357	226
Tracteurs	6.000	2.323	3.505	3.203	4.614	4.614
Moteurs	12.000	11.561	7.503	6.613	6.710	6.588
Moissonneuses Batteuses	500	1.162	531	510	530	293
Pompes	46.000	32.143	39.324	38.652	36.566	29.057
Vannes	67.000	62.286	70.283	75.758	23.849	27.500
Cycles-motocycles	110.000	101.340	60.238	29.063	28.520	31.148
Monte (T)	30.000	25.000	24.790	14.632	15.504	15.579
Machines Outils (Tours, Fraiseuses)	1.100	700	780	908	725	487

Source : Rapport du holding mécanique, 1996.

2.4.3- Contraintes du secteur.

Au-delà des contraintes apparentes connues et souvent avancées par les gestionnaires pour justifier les contres performances actuelles de l'outil de production, il existe en réalité d'autres contraintes structurelles liées au système de développement et de fonctionnement de l'industrie de façon générale et dont la prise en charge constitue le préalable à tout processus dynamique de changement qui aura comme finalité de promouvoir une industrie performante et compétitive, ouverte sur l'extérieur.

2.4.3.1- Contraintes apparentes.

Les entreprises de la branche Mécanique sont dans leur très grande majorité constituées de grands ensembles industriels (dits complexes) dont les productions sont très intégrées (pièces à grande valeur ajoutée) : c'est à dire très « intégrés verticalement ».

Les cycles de production sont anormalement longs (plus de 24 mois dans certains cas). Cette situation est due d'une part à la spécificité de la branche mais aussi à des insuffisances liées à des problèmes internes de l'entreprise et son environnement.

Les défaillances et difficultés dans la gestion des approvisionnements des stocks, de la production et de la distribution vente, agissent très négativement sur le cycle de production des entreprises et par voie de conséquence perturbent l'organisation et le niveau de production des entreprises en engendrant des surcoûts élevés et prohibitifs pratiquement à tous les stades du cycle de production.

Les technologies utilisées sont diverses et d'un niveau élevé qui nécessitent un savoir faire et des moyens humains d'un niveau assez élevé, voire très élevé, quoique un retard important reste à combler par rapport à la concurrence étrangère.

Les parcs des machines (équipements de production) nécessitent pour beaucoup d'entreprises des renouvellements assez coûteux.

Les entreprises exportent peu par rapport à leur niveau d'activité, car leur stratégie est orientée vers l'exportation de produits finis seulement, alors que leur avenir dans l'exportation passe entre autres par l'exportation des composants et des pièces de rechange, et ce compte tenu du marché local actuel dont les besoins sont énormes. Par ailleurs ce type d'activité a tendance à être délocalisé vers les pays disposant d'un marché, d'une région stratégique. C'est le cas de l'Algérie.

Ces entreprises brassent un nombre de références (inputs) très important.

- Forte dépendance extérieure pour les inputs.
- Non maîtrise de la demande nationale.
- Cadre réglementaire rigide et changeant.
- Insuffisances en matière de gestion interne pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

2.4.3.2- Contraintes structurelles et récurrentes.

Les contraintes structurelles et récurrentes de ce secteur se résument ainsi : l'Etat en tant que propriétaire prédominant dans la branche entraînant des lourdeurs dans les processus décisionnels, le statut de salariés des managers (problème de motivation), d'une stratégie industrielle basée sur une juxtaposition de projets dont les conséquences sont l'absence d'une structuration (ou maillage) de tissus industriels et enfin d'un fonctionnement du cadre institutionnel et organisationnel suivant des logiques sectorielles et où autoritaire entraînant l'absence de stratégies ordonnées visant l'exploitation optimale des synergies collectives.

2.4.4- Evaluation des atouts de la branche.

2.4.4.1- Points forts de la branche.

- Un marché potentiel et prioritaire.
- Un outil globalement viable.
- Une capitalisation d'un savoir-faire a forte valeur ajoutée.
- Existence d'opportunité d'insertion dans la division internationale du travail.

2.4.4.2- Points faibles de la branche.

- Retard technologique des produits.
- Faiblesse de tissu industriel PMI.
- Non-maîtrise du marché.
- Forte dépendance extérieure.
- Sureffectifs.

2.5- Présentation et évaluation de la branche des Industries Electriques et Electroniques.

2.5.1- Présentation de la branche

Les principales filières et domaines d'activité de la branche des Industries Electriques et Electroniques sont la production :

- de machines et matériels électriques et électrotechniques ;
- d'équipement électronique et de télécommunication ;
- d'équipements électro- ménagers ;
- de piles et accumulateurs ;
- d'équipements informatiques ;
- de services (informatiques, électroniques et télécommunications).

La branche à travers ses principaux domaines d'activité est directement liées aux programmes prioritaires nationaux tels que la production et la distribution publique de l'électricité, les infrastructures de télécommunication et de transport d'énergie et la fabrication de biens d'équipements en général, le renforcement des investissements liés à l'habitat, l'agriculture et l'hydraulique.

Elle participe également à la satisfaction des besoins nationaux en produits de consommation grand public sensibles (électroménager, piles et accumulateurs, électronique).

La branche des Industries Electriques et Electroniques peut être considérée comme stratégique pour le développement national compte tenu de son de l'importance dans le développement des infrastructures de production, de transport et de distribution d'énergie et du développement de la base industrielle du pays, de son caractère amplificateur et intégrateur du savoir-faire de l'électronique de l'informatique et d'une manière générale des technologies de l'information et enfin de son caractère stratégique des télécommunications dans la mise en place d'un développement du réseau national des télécommunications.

Actuellement onze (11) principales entreprises publiques de production et de services et une SEM assurent l'essentiel de la production dans ces domaines. Les autres grandes entreprises publiques activant dans ces créneaux sont : la Sonatite, Edimel, Enapem, Enapat, Enaeb, Enaed, Cetic, Sonaric et Prometal.

Les principales entreprises publiques de production et de services couvrent les domaines suivants :

Tableau N° 07 : Les principales entreprises publiques de production et de Services de l'électronique.

Activités	Entreprises	Produits
Appareils Electroménagers	ENIEM	Réfrigérateur, cuisinières, lampes, climatiseurs, chauffe-eau, chauffe-bain, chauffage à gaz
Electronique GP et Professionnelle	ENIE	TV, audios, antennes et appareil et appareils de radiologie médicale Composants électroniques
Electrotechnique	ENEL ENICAB AMC	Machines électriques et équipements MT BT Câbles électriques et téléphoniques Compteurs, disjoncteurs, relais, volucompteurs
Télécommunications	ENTC SITEL	Centraux et appareils téléphoniques Equipements de signalisation ferroviaire
Informatique	ENSI ALFATRON	Etudes, services, listing, périphériques micro-ordinateurs (filiale ENIE)
Electrochimie	ENPEC	Piles, accumulateurs
Ascenseurs	ENASC	Services
Conseil	ENORI	Services

Source : Rapport du holding de l'électrique- électronique, 1996.

La branche à travers ces 11 principales entreprises emploie un effectif global de 23.240 agents et totalise un chiffre d'affaires de l'ordre 30.000 MDA et une valeur ajoutée de 11.500 MDA

2.5.2- Principales caractéristiques du diagnostic de branche.

Le diagnostic de cette branche est réalisé par des bureaux d'études internationaux (ERNST-YOUNG-HOCHE ...) ¹ et des bureaux d'études nationaux.

Ces études dégagent les principales caractéristiques suivantes en termes de forces et faiblesses :

2.5.2.1- Organisation.

a- Points forts

- Volonté de restructuration des activités sous la sanction des études.
- Existence d'unités de production qui favorise l'autonomie de gestion et à terme la filialisation.

b- Points faibles

- L'organisation industrielle est inadaptée aux exigences de l'économie de marché.
- La rigidité des moyens de production rend leur utilisation peu efficace (trop forte intégration des produits dans un même lieu).
- La faiblesse des systèmes d'informations et de communications internes et externes contribue à la défaillance du processus de décision.

2.5.2.2- Ressources Humaines.

a- Points forts

- Le niveau de qualification du personnel est notable.
- Fort attachement à l'entreprise.

b- Points faibles

- Faible capacité managériale de l'encadrement moyen et sous- occupation des compétences.
- Existence de sureffectifs, notamment dans la main-d'œuvre indirecte.
- Le système de rémunération est inadapté.
- Absence de formation, permettant le renouvellement et la mise à jour du savoir – faire.

¹ Rapport de synthèse du diagnostic de l'ENIE, ERNST-YOUNG-HOCHE, 1992.

2.5.2.3- Production et maintenance.

a- Points forts

- Potentiel industriel important
- Personnel formé et expérimenté

b- Points faibles

- Surdimensionnement des capacités de production et trop forte intégration des produits.
- Sous- utilisation des capacités de production (50% des capacités en moyenne).
- Dégradation des installations par suite d'insuffisance d'investissement et de renouvellement.
- La production n'est pas basée sur les besoins du marché.
- Absence de mise à jour des dossiers techniques.
- Absence de politique de maintenance.

2.5.2.4- Technologie.

a- Points forts

- La maîtrise de certaines technologies (traitement des métaux, transformations métallo – plastique...).
- Démontrent l'accumulation technologique acquise.
- Volonté d'appuyer la fonction recherche développement

b- Points faibles

- Obsolescence et faible évolution des produits.
- Budget de recherche et développement pratiquement inexistant.
- La relation entreprise- universités est informelle.

2.5.2.5- Marché.

a- Points forts

- Existence d'un marché.
- Importance des infrastructures et réseaux de distribution.

b- Points faibles

- Le métier de commerçant reste insuffisamment maîtrisé et rend les entreprises non préparées à un environnement de concurrence.
- Les marchés sont généralement «supposés », sans avoir été étudiés.
- Les réseaux de services après – vente et de distribution sont relativement mal organisés.
- L'exportation est quasi – inexistante.
- La pénétration des marchés extérieurs reste impossible, en l'absence d'un environnement légal et institutionnel approprié.
- Insuffisance dans la fonction marketing.

2.5.2.6- Finances.

a- Points forts

- Forte sensibilisation des entreprises de l'importance de l'aspect financier.

b- Points faibles

- Structures financières généralement déstructurées (en grand partie à cause des pertes de change, liée aux dévaluations successives du dinar).
- Inexistence de comptabilité analytique.
- Faiblesse de la gestion analytique.
- Difficultés de recouvrer les créances dans les délais impartis.

2.6- Présentation et évaluation du secteur des industries agro-alimentaires.

2.6.1- Les principaux paramètres économique de la Branche.

Le nombre d'entreprises activant dans la branche durant les dernières années est resté stable pour les entreprises publiques plus de 20 salariés. Il est de 26% pour le secteur public national et de 10% pour le secteur public local.

En 1991 la branche employait environ 102.000 salariés représentant 20% de l'ensemble des salariés de l'industrie algérienne. Les statistiques récentes indiquent que 65% de ces salariés sont employés dans les entreprises publiques.

La filière des dérivés des céréales est dominée par les grandes entreprises publiques économiques des céréales. Cinq entreprises régionales (les ERIAD) gèrent 132 unités de production et emploient 25.700 agents. En 1994, elles disposent d'une capacité totale de 50.000 quintaux.

La filière «lait» emploie entre 9 600 et 10.000 salariés. Elle est dotée d'une capacité de production d'environ 1,5 milliards de litres équivalents (donné de 1994)

La filière «boissons et conserves alimentaires». Les eaux minérales en nette régression disposent d'une capacité de production de 1200 M hl. les eaux fruitées et gazeuses de 1500 M hl. La transformation de fruits et légumes est relativement marquée par les 14 unités appartenant à une entreprise publique.

La filière «sucre»: le sucre blanc produit localement par l'unique entreprise ENASUCRE couvre environ 25% des besoins nationaux. La différence (600.000 tonnes) est directement importée. La capacité de raffinage d'environ 300.000 tonnes de sucre roux est réalisée dans trois raffineries - Celles-ci emploient environ 2.000 personnes Il est à noter que deux unités disposent d'ateliers de transformation de betteraves qui ont été mises au chômage technique depuis 1981, la culture de cette spéculatation ayant été ajourné depuis cette date.

La filière «tabac», prise en charge totalement par la SNTA, emploie (1994) environ 6600 agents. La SNTA a produit en 1994, 372 millions de paquets de tabac à

priser et à mâcher. 820 millions de paquets de cigarettes et 800 millions de boîtes d'allumettes.

La filière des «corps gras» : cette activité emploie 5150 salariés et est dominé par une l'entreprise publique économique « ENCG » exploitant neuf unités de raffinage, trois de transformation de margarine et graisses végétales et cinq de production de savon.

2.6.2- Les résultats économiques et financiers de la branche

Il est exposé ci-dessous les principaux paramètres financiers de deux filières : les dérivés des céréales et les boissons. Les commentaires qui en sont tirés sont généralisables pour l'ensemble de la Branche. Cependant, il est nécessaire d'observer l'ensemble des ratios dégagés en tenant compte des taux d'inflation et des différentes dévaluations qui sont intervenues de 1990 à 1994. Par ailleurs la situation à la fin du premier trimestre 1995 confirme la tendance observée de 1990 à 1994.

Les chiffres d'affaires sur la période 1990 - 1994, ont connu une forte évolution pour l'ensemble des activités. Ainsi, les taux d'accroissement ont été de 68% pour les dérivés des céréales et 94% pour les boissons.

Ces niveaux ne reflètent pas la réalité du chiffre d'affaires du fait que Les prix de la semoule et la farine, restent soutenus en particulier ceux des produits importés en l'état.

En outre, cette augmentation ne reflète pas l'accroissement réel en volume du fait de l'importance des évolutions des prix.

Pour la valeur ajoutée, les taux calculés indiquent un taux d'accroissement (ENIAL non incluse) de 100% de la valeur ajoutée pour les dérivés les céréales et de 200% pour celle des boissons. Cet accroissement est, là aussi induit principalement par l'augmentation des prix.

Les frais de personnel, pour sur la même période affichent des tendances différenciées, plus 30 % pour les dérivés de céréales et plus 93 % pour les boissons. Les effectifs quant à eux sont demeurés stables sur la période plus 0,2 % pour les dérivés des céréales et plus 03 % pour Les boissons.

Pour le découvert bancaire et les frais financiers, l'évolution de ces deux agrégats est assez variable d'une activité à l'autre. Pour, Les céréales et les boissons, le découvert et les frais financiers ont augmenté, notamment pour les dérivés des céréales. Par contre, pour l' E.N.C.G, le découvert bancaire s'est accru de plus de 60% au cours de ces trois dernières années du fait principalement de l'arrêt des achats à crédit à l'importation et du remboursement des échéances sur les engagements antérieurs avec une forte perte de change en plus. L'ENIAL connaît également la même situation.

Les résultats d'exploitation, hormis l'activité des boissons qui enregistre une progression de ses résultats d'exploitation de plus 140% sur la période, les autres connaissent une forte régression due notamment aux pertes de change supportées par les entreprises et aux charges d'amortissements résultant de l'opération de réévaluation des investissements.

2.6.3- Particularités de la Branche.

La branche des industries agro-alimentaires se caractérise dans son ensemble par une forte dépendance pour ses approvisionnements extérieurs en matières de transformation, en consommables (pièces de rechanges et additifs) et en équipements.

D'autre part, du fait de non existence «de marché » durant la période passée et des sujétions pour assumer la satisfaction des urgences alimentaires, les entreprises de la branche se sont vu cantonnées dans une rigidité de la gamme de leurs produits finis, et n'ont pas toujours accordé suffisamment d'intérêt au problème de la qualité et au mode de conditionnement.

C'est dans ce sens que ces éléments traduisent l'existence d'un marché non concurrentiel. Les différents sous secteur sont dominés par des entreprises publiques qui sont spécialisées par région avec des produits souvent similaires.

Les constatations indiquent clairement que la branche des industries agro-alimentaires comme la plupart des branches d'activités de l'économie algérienne présentent les caractéristiques d'une industrie administrée guidée par des objectifs quantitatifs de production. Généralement, cette organisation se traduit par l'existence de secteurs dominés par de grands groupes industriels proposant une gamme de produits non adaptés à la demande et présentant une forte intégration verticale souvent accentuée par les choix retenus.

Nous pouvons retenir que la Branche des industries agro-alimentaires.

- était originellement organisée pour opérer dans un système planifié centralisé.
- n'est pas dotée de mécanismes de feed-back et que le choix des produits se fait encore selon des priorités non appropriées. La standardisation des produits et leur variété limitée ont été conçues pour répondre au mieux aux besoins de la consommation.
- la création, par le passé, de grandes entreprises destinées à répondre aux impératifs de l'époque, nécessite des adaptations pour réunir les conditions de flexibilité nécessaire pour mieux, répondre au marché.

2.6.4- Etat de la Branche par activité.

a- Dérivés des céréales et levures.

Cette activité est largement dominée par les cinq entreprises ERIAD. Elle a des caractéristiques d'une activité non concurrentielle dominée par un nombre réduit d'entreprises spécialisées par région et offrant la même gamme de produits. En terme de part du marché et d'utilisation des capacités de production installées, les taux s'établissent comme suite :

Tableau N°08 : les taux des parts de marché et TUC des dérivés des céréales et Levures.

Produits	Part de marché	Taux d'utilisation 1994
Semoule	66%	88%
Farine	67%	89%
Pâte	90%	52%
Levure	30%	39%

Source : Rapport du holding agro-alimentaire de base, 1996.

Du tableau ci-dessus il ressort qu'une capacité disponible qui existe en matière de production de pâtes et que malgré la capacité de production de la levure existe leur état ne permet pas une production régulière.

Malgré un taux d'utilisation intensif les capacités de production en semoule et farine ne sont pas suffisantes. Cette filière présente un déficit de production sur tous les produits (semoule, farine, levure) excepté les pâtes. De plus, il reste tributaire d'un approvisionnement extérieur en matières (blés) de l'ordre 75%. Ceci peut représenter un risque pour les opérateurs, avec la vérité des prix, qui les mettra directement en compétition avec des produits finis importés. L'exemple des pâtes est édifiant puisque malgré une couverture presque totale du marché par les producteurs locaux, des quantités importantes ont été importées qui ont entraîné des difficultés de placement des produits locaux.

Au plan financier les entreprises de l'activité «dérivés» des céréales connaissent une désarticulation financière, et certaines d'entre elles souffrent de problèmes de trésorerie importants. Cette situation est aggravée par une rémunération insuffisante qui ne permet pas à ces entreprises, de dégager un surplus suffisant pour renouveler leurs investissements. Les difficultés financières qu'elles connaissent sont principalement dues aux sujétions que l'Etat leur impose (prix administrés et gelés sur de longues périodes, régulation du marché aux pertes de change).

a- Sucre.

Une seule entreprise opère dans cette activité : L'ENASUCRE. Toutefois, elle ne couvre que 30% du marché tout en étant totalement dépendante des importations en inputs bien qu'estimant l'activité rentable. L'entreprise n'a pas pu renouveler ses investissements. Les unités ont toutes plus de 20 ans d'âge, et nécessitent une réhabilitation.

b- Corps gras.

Ce secteur est donné par L'ENCG qui importe la totalité de ses matières premières. Des importations des produits finis sont effectuées aussi bien par les entreprises publiques. Les parts de marché assurées par la production locale, et les taux d'utilisation des capacités sont les suivants :

Tableau N° 09: les taux des parts de marché et TUC des corps gras

Produit	Part de Marché	Taux d'utilisation 1994
Huile	95 %	69%
Margarine	39%	49%
Savon	100%	45%

Source : Rapport du holding agro-alimentaire de base, 1996.

Les unités de L'ENCG, tout comme celles des ERIAD ont été exploitées de façon intensive au cours des années 80. L'essoufflement qui en a résulté, a conduit les managers à proposer des programmes de réhabilitation actuellement engagés en vue de remettre à niveau les installations et les hommes.

En outre, l'ENCG a souffert durement par des pertes de change qui l'ont complètement déstructuré financièrement.

Toutefois, Les capacités financières actuelles de L'ENCG ne lui permettront pas de soutenir ces efforts.

c- Boissons.

Trois entreprises publiques (EMAL, EMIB, EMIS) interviennent sur ce marché qui est dominé pour les boissons gazeuses, par les opérateurs du secteur privés

Les parts de marché et les taux d'utilisation du potentiel public se présentent ainsi pour l'année 1994:

Tableau N° 10: les taux des parts de marché et TUC des boissons.

Production	Part de marché	Taux d'utilisation
Eaux minérales	90 %	28 %
Boissons Gazeuses	75 %	26 %
Bières	100 %	32 %

Source : Rapport du holding agro-alimentaire diverses, 1996.

En ressort que les capacités de production ne sont assez totalement utilisées. De nouveaux produits, ainsi que de nouveaux opérateurs privés sont apparus sur le marché. De plus les produits de cette filière présentent une forte élasticité de la demande par rapport aux prix.

d- Tabacs et allumettes.

Ce marché est dominé par la SNTA. Pour les besoins de sa fabrication de cigarette, cette entreprise importe 95 % de tabac. Toutefois, sa production de tabac à priser et à mâcher repose depuis ces dernières années, sur la production locale qui, connaît une reprise.

Tableau N°11 : Les parts de marché des tabacs et allumettes.

Produits	Part de marché	Taux d'intérêt
Chique et prise	100 %	62 %
Cigarettes	100 %	82 %
Allumettes	100 %	56 %

Source : Rapport du holding agro-alimentaire diverses, 1996.

Les capacités installées permettent de couvrir les besoins du marché au-delà de l'an 2000. Cependant, un programme de réhabilitation des unités notamment ancienne doit être engagé concernant les filières boissons, tabacs et allumettes et les savons en partie, les couvertures des marchés présentées ci-dessus, ne tiennent pas compte de l'offre du marché informel. Cette dernière insuffisamment maîtrisée sur le plan de l'information semble être significativement importante pour les tabacs et les boissons.

2.7- Présentation et évaluation du secteur des Industries Manufacturières et diverses

2.7.1- Présentation de la branche.

Dès les premières années de l'indépendance, un développement intensif de la branche des Industries Manufacturières et Diverses a été entrepris avec comme principaux objectifs la valorisation des ressources naturelles nationales, la réduction de la dépendance vis à vis de l'étranger et la recherche et le renforcement de l'intégration.

Malgré les insuffisances constatées lors de la mise en œuvre des différents plans (retards dans sa réalisation, surcoûts) d'une part, et le ralentissement depuis le début des années 1980 de cet effort de développement et son arrêt depuis 1985 d'autre part, les investissements réalisés ont permis d'atteindre des résultats conséquents, qui se sont traduits par l'édification d'un important potentiel de production. C'est ainsi que pour le seul secteur public, les capacités de production se présentent comme suit :

Tableau N° 12 : les capacités de production de la branche Industries
Manufacturières et Diverses

Produit	Capacités
- Filature	70.000 T/ an
- Tissage / Finissage	170 millions T/ an
- Confection Bonneterie	27 millions T/ an
- Fil à coudre	2000 T/ an
- Cuir naturel à dessus	63 millions T/ an
- Cuir synthétique	5 millions M2 / an
- Synderme	4500 T/ an
- Chaussure	25 millions T/ an
- Maroquinerie	4,5 millions T / an
- Transformation plastique	120.000 T/ an
- Industrie / Caoutchouc	600 T/ an

Source : Rapport du holding des industries manufacturières diverses, 1996.

Les activités de la branche sont prises en charge par 17 entreprises dans le secteur public dont 13 pour les textiles, 3 pour le cuir, 1 pour la transformation plastique.

Dans les industries textiles, le secteur public est largement prédominant dans la production de filés et tissus. A partir des fibres naturelles et mélangées, tandis qu'en ce qui concerne le tricotage et le tissage des fibres synthétiques, le secteur public est également présent pour 30% de la couverture du marché. Il est de même dans les industries du cuir, où le secteur public est prépondérant en amont dans les tanneries et mégisseries. Dans le domaine de la transformation plastique. Le secteur public est peu dominant.

L'emploi au niveau du secteur public des Industries Manufacturières et Diverses s'élève à 58.300 postes de travail.

2.7.2- Analyse du potentiel.

La branche des Industries Manufacturières et Diverses est constituée pour le secteur public d'unités de grande taille notamment pour le textile, réparties à travers l'ensemble du territoire national avec un effectif par unité allant de 100 agents pour l'activité de transformation à environ 4.000 pour les gros complexes.

Ces installations ont été exécutées pour la plupart sur des terrains d'assiettes nus. Sans - infrastructures préexistantes, ce qui s'est traduit par de gros investissements. La réalisation de ces unités s'est fait selon les formules «clés en mains ou produits en mains » et plus rarement selon la formule de «lots séparés » Dans tous les cas, il s'agit toujours d'usines complètes.

L'âge moyen des équipements de production, acquis pour la grande majorité durant la décennie 1970 -1980, avoisine la trentaine d'années. Le parc des machines du secteur public constitué de lots homogènes par filières et par process technologique ne comprend que des équipements acquis à l'état neuf auprès de constructeurs confirmés dans le domaine d'origine européenne. En terme de process, le secteur public se caractérise par une forte intégration verticale.

Le fonctionnement de l'outil de production souffre dans certains cas de la non maîtrise de la technologie et de la fonction maintenance compte tenu de l'insuffisance de qualification des personnels et de la taille de certaines unités, de la diversité des fournisseurs et de l'âge technologique de certains équipements. L'appareil de production se caractérise également dans certains cas par un manque de souplesse et de versatilité.

2.7.3- Forces et faiblesses de la branche.

2.7.3.1- Points Forts de la branche.

- La branche textile et cuir dispose d'un important potentiel de production couvrant l'ensemble des filières technologiques (coton, laine, textiles industriels, confection, industries de cuir et de la chaussure, transformation plastique).

- La branche présente une intégration verticale importante, notamment le secteur public et couvre une large part des besoins nationaux en demi-produits (filés, tissus, cuir), en articles de consommation finale (habillement, chaussure,...) et en articles techniques destinés aux autres secteurs d'activités (habitat, hydraulique,...).

- La branche dispose également d'un réseau de distribution dense, et spécialisé par secteur d'activité. Ce réseau est constitué de dépôts et de points de vente au détail pour ce qui concerne les secteurs des textiles et du cuir. La distribution des produits de la transformation plastique se fait par le biais des grandes surfaces et points de vente agréés pour les articles grand public, les articles techniques étant enlevés à l'usine par les utilisateurs.

- Le secteur des Industries Manufacturières et Diverses emploie de gros effectifs et se caractérise par l'existence d'un vaste marché et de réelles possibilités d'adaptation des entreprises à la demande de celui-ci.

- En matière de formation, les besoins de la branche sont pris en charge au sein d'instituts spécialisés nationaux.

2.7.3.2- Les points faibles.

Cependant ces points forts sont contrebalancés par quelques points faibles, à savoir :

-Une dépendance structurelle de toutes les activités par rapport aux marchés extérieurs pour les approvisionnements en matières premières, consommables (pièces de rechange, produits chimiques, accessoires) et des biens d'équipement.

-Un rapport qualité / prix très défavorable pour les produits de la branche qui sont de ce fait très fortement concurrencés par les produits d'importation.

-Une sous-utilisation des capacités de production aggravée par la restriction en moyens de paiements extérieurs et un tassement de la demande du marché avec comme principale conséquence un faible niveau d'activité constaté depuis quelques années.

-Une vulnérabilité de la majorité des filières de la branche qui a lourdement influé sur la situation financière des entreprises du secteur public et sur leur situation de trésorerie que se caractérisent, à de rares exceptions, par des déficits et des découverts importants.

-Une prise en charge insuffisante de la fonction recherche et développement par les entreprises en l'absence d'un centre spécialisé qui se traduit par une production de qualité insuffisante, des gammes de produits non diversifiées, non renouvelées et ne répondant que partiellement à la demande du marché.

2.7.4- Evolution de l'activité de la branche des Industries Manufacturières et diverse

L'analyse en valeur absolue de certains agrégats enregistrés par les entreprises telles que la production valorisée, la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires et l'emploi pour la période 1990 - 1994 montrent une stagnation, voire une dégradation lente mais continue du niveau d'activité de la branche des Industries Manufacturières et Diverses.

Hormis la production de la filière couvertures et à un degré moins de celle de la filière coton, toutes les autres productions de la branche ont connu un recul prononcé durant la période.

C'est ainsi que les taux d'évolution des productions enregistrées en 1994 par rapport à 1990 se présentent comme suit.

Tableau N° 13 : le taux d'évolution des filières de la branche des Industries Manufacturières et Diverses.

Filière	Taux d'évolution
<u>Filière coton</u>	
- Filés type coton	- 16 %
- Tissus type coton	- 4 %
<u>Filière laine</u>	
- Filés type laine	- 30 %
- Tissus type laine	- 50 %
<u>Filière couvertures :</u>	
- Couvertures	+ 27 %
<u>Filière soie :</u>	
- Tissus type soie :	- 48 %
<u>Filière confection</u>	
- Confection / bonneterie	- 33 %
<u>Filière transformation plastique</u>	
- Transformation plastique	- 33 %

Source : Rapport du holding des Industries Manufacturières et Diverses, 1996.

En matière de commercialisation, le marché national s'est caractérisé par une baisse de la demande durant la période avec un chiffre d'affaires globale de 19.962 millions de DA réalisé en 1994 pour le textile, de 6.502 millions de DA pour le cuir et 2.515 millions de DA pour la transformation plastique avec des taux d'évolution par rapport à 1990 respectivement de + 25 % pour le textile, + 32 % pour le cuir et + 4 % pour la transformation plastique. Cependant ces évolutions ne sont pas le résultat d'une reprise de la demande, mais sont dues aux fortes augmentations de prix intervenues pendant la période.

Les résultats chiffrés enregistrés par la branche doivent être relativisés pour tenir compte des répercussions générées par la crise que traverse l'économie nationale (augmentation des prix, d'évaluation successive du Dinar...).

En tout état de cause et au-delà des chiffres, ces résultats rapportés au potentiel de production montrent à l'évidence une réelle dégradation de l'activité durant la période considérée.

Le taux d'utilisation des capacités pour le secteur public de la branche de la période est estimé entre 30 % et 40 % toutes activités confondues.

2.7.5- Approvisionnement de l'outils de production.

La crise en matière de ressources financières que connaît notre économie depuis une décennie a gravement affecté le fonctionnement de l'outil de production de la branche qui dépend des marchés extérieurs pour ses approvisionnements en matières premières et consommables (pièces de rechange, produits chimiques,...).

De plus, le taux de couverture des importations par les exportations reste faible eu égard, aux besoins en financements extérieurs induits par l'extraversion des activités de la branche et s'établit à environ 10 %.

Cependant, malgré les résultats encourageants enregistrés par certains opérateurs notamment dans les secteurs de la confection et de la chaussure, les expériences ont montré leurs limites en raison de contraintes internes (méconnaissance du marché international, des mécanismes, des législations, inadaptation des systèmes de gestion, déstructuration financière,...) et externes (contraintes de l'environnement, contraintes réglementaires, douanières, fiscales, bancaires, transport...).

2.7.6- Le marché intérieur.

L'érosion du pouvoir d'achat, les fortes augmentations de prix, la concurrence des produits importés, et les mises qu'ont connu les secteurs des produits de la transformation plastique, ont entraîné une baisse de la demande du marché en produits fabriqués et commercialisés par la branche.

Par ailleurs, les productions textiles et cuirs présentent des insuffisances dans le domaine de la qualité et de la compétitivité des produits.

Si, pour le secteur de la transformation plastique la relance des principaux secteurs utilisateurs (habitat, hydraulique) laisse envisager une reprise de la demande du marché, la situation se présente différemment pour le secteur des textiles et du cuir.

En effet, l'ouverture du marché national dans le cadre des réformes en cours risque de fragiliser d'avantage l'ensemble des entreprises de ces secteurs insuffisamment préparés pour affronter cette nouvelle situation si des mesures adéquates ne sont pas mises en œuvre (amélioration de la qualité des produits, définition d'un politique de prix adaptée, amélioration de la productivité...).

2.7.7- Atomisation de la branche.

Le schéma d'organisation actuel de la branche, issu des opérations de restructuration de 1983 et 1986, avec éclatement d'un ensemble conçu comme intégré en entités d'importance inégale, a entraîné certains déséquilibres et insuffisances qui ont fragilisé d'avantage les entreprises et accentué les contraintes que rencontre la branche.

En effet, au déséquilibre technologique de certaines filières et gros complexes, et le vieillissement des équipements, se sont greffé des insuffisances d'ordre organisationnel telles que l'absence d'une structure de concertation et d'arbitrage, la lourdeur des organigrammes et des procédures de gestion.

2.8- Présentation et évaluation du secteur de l'industrie pétrochimie.

2.8.1- Présentation de l'industrie pétrochimique.

Le pays dispose actuellement de cinq (5) entreprises, toutes publiques, touchant de près ou de loin le domaine de la pétrochimie. Parmi ces entreprises, seule ENIP en est la principale dans le domaine et est chargée de l'exploitation des complexes pétrochimiques, de la commercialisation des produits et du développement de la branche.

L'entreprise NAFTEC, chargée du raffinage du pétrole brut, possède à Skikda une raffinerie pétrochimique composé entre autres, d'installations de production d'aromatiques, servant comme charges dans l'industrie pétrochimique. Cette entreprise exporte elle-même ses aromatiques et a cédé à NAFTAL la distribution sur le marché national de ces produits qui étaient, jusqu'à ces dernières années, commercialisés par ENIP.

L'entreprise SONATRACH, pour sa part, exploite une petite installation d'extraction d'éthane, de capacité 150.000 T/an, à partir du complexe de liquéfaction de gaz naturel de Skikda. Ce produit sert comme charge au vapocraqueur de l'ENIP à Skikda, pour la production d'éthylène qui est la principale oléfine de la pétrochimie.

L'entreprise ASMIDAL, quant à elle, exploite entre autre trois usines d'ammoniac de capacité unitaire 1.000 T/an. Elle fait aussi la commercialisation son propre produit.

Enfin, une cinquième entreprise, à savoir ALFIBRE, a été créée ces dernières années par le Fonds de Participation «industries Diverses ». Cette entreprise est chargée, de par ses textes, de la promotion et du développement des fibres synthétiques. Elle mène, actuellement, un projet de production de polyesters, de capacités 4.000 T / an, à partir de chips à importer. Ce projet a été introduit dans les circuits bancaires et le montage financier sont en cours.

Il y a lieu de signaler, qu'entre toutes les entreprises précitées, il n'existe aucune coordination, hormis un protocole d'accord liant ENIP à SONATRACH pour les projets de développement, mais sans aucun effet, chacune de ces entreprises possède ses propres projets de développement, souvent les mêmes comme par exemple :

- Le steam cracking, entre SONATRACH et ENIP.
- Les aromatiques, entre NAFTEC, ENIP et SONATRACH
- Les fibres synthétiques entre ENIP et ALFIBRES.

Les stratégies, souvent contradictoires entre ces entreprises et la dispersion des efforts et des moyens, ainsi que les difficultés d'accès par ENIP aux matières premières détenues par SONATRACH et NAFTEC, accentuées quelquefois par des discussions de quelques entreprises avec les mêmes partenariats extérieurs, n'ont pas été sans incidence sur la poursuite du développement de la pétrochimie, bloquée depuis 1980, soit depuis une quinzaine d'années.

2.8.2- Potentiel industriel existant et matières premières.

Le potentiel industriel existant date des années 1970 et ne comprend, hormis les usines d'ammoniac de ASMIDAL et l'installation d'éthane de SONATRACH, que deux complexes pétrochimiques de l'ENIP et deux unités de production d'aromatiques de NAFTEC à Skikda, totalisant une capacité installée de 770.000 T / an pour 11 produits et 7 types de résines synthétiques. Ce potentiel se répartit comme suit :

- Entreprise Nationale des Industries pétrochimiques « ENIP ».

. Complexe Méthanol et Résines Synthétiques.

Ce complexe mis en exploitation entre 1975 et 1978 a une capacité installée de 123.000 T / an, dont 100.000 T / an de méthanol et 23.000 T / an de résines synthétiques thermodurcissables. Le méthanol est produit par reformage à la vapeur du gaz naturel. Les résines phénoliques et mélaminiques sont, pour leur part, fabriquées par condensation de la formurée et de l'urée.

Il y a lieu de signaler que ce complexe comprend, en outre deux, deux installations de production de formaldéhyde et de formurée, basées sur l'oxydation catalytique du méthanol.

Les résines fabriquées sont de trois sortes :

- Résines phénoliques poudres à mouler, pour mousse et pour lamifiés décoratifs ;
- Résines urémiques poudre à mouler, atomisée et liquide;
- Résines mélaminiques ;

Le phénol, la Mélanie et l'urée sont importées par ENIP.

Complexe Matière Plastique de Skikda

Ce complexe a été mis en exploitation en 1979/1980 avec un décalage de 2 ans pour l'unité d'éthylène. Il utilise comme charge, l'éthane provenant du complexe de liquéfaction de Skikda et le sel gemme d'El-Outaya. Ce complexe comprend, hormis les installations de produits intermédiaires (chlore, VCM) cinq (5) unités de production de capacité globale 267.000 T / an, se répartissant comme suit :

Tableau N° 14 : Répartition des capacités de production des produits plastiques.

Produit	Capacité de production
- Ethylène, par craquage d'éthane	120.000 T/an
- Polyéthylène basse densité (PEBD)	48.000 T/an
- Chlore/Soude, par électrolyse du sel	40.000 T/an
- Polychlorure de vinyle (PVC), par polymérisation en suspensions du VCM	35.000 T/an
- Acide chlorhydrique (Hcl)	10.000 T/an
- Hypochlorithe de sodium (eau de javel)	14.000 T/an

Source : Rapport du holding : chimie-pharmacie-engrais, 1996.

- NAFTEC

Cette entreprise dispose au sein de la raffinerie pétrochimique de Skikda de deux unités installées en 1982, l'une d'extraction des aromatiques (benzène, toluènes) l'autre de cristallisation pour la production de para-xylène et mélange xylène. Ces unités utilisent le naphta magnaforming et ont une capacité globale installée de 380.000 T / an se décomposent comme suit :

Tableau N° 15 : Répartition des capacités de production des produits NAFTEC.

Produit	Capacité de production
Benzène	90.000 T/an
Toluène	5.000 T/an
M.Xylène	247.000 T/an
P.Xylène	38.000 T/an

Source : Rapport du holding : chimie-pharmacie-engrais, 1996.

2.8.3-Investissements consentis dans les branches pétrochimie (hors usines d'ammoniac)

Les investissements consentis dans la branche «pétrochimie» (ENIP seul) consolidés à la fin 1993 ont représenté au plus le montant net de 2.4 milliards de DA y compris les investissements en cours. Ceux effectués par NAFTEC n'ont pu être définis

du fait qu'ils sont inclus dans la réalisation globale de la raffinerie de Skikda, cependant on peut dire qu'ils sont marginaux.

Le taux moyen d'utilisation des capacités de L'ENIP pour la période 1984 à 1994 a été d'environ 61% du design. Toutefois et grâce aux efforts consentis, le taux a atteint 71% en 1994 et l'objectif en 1995 est de 80 %.

2.8.4- Principales contraintes.

Les principales contraintes rencontrées sont liées principalement à l'obsolescence de l'instrumentation, le vieillissement des équipements, l'insuffisance de la maîtrise du savoir-faire, les coupures fréquentes d'énergie électrique et l'insuffisance de matières premières (éthane, urée technique, phénol).

Concernant les unités aromatiques de NAFTEC, celle-ci n'ont atteint en moyenne, que le quart de la capacité installée depuis leur démarrage. Le taux prévu pour 1995 est 37 % de la CCI, laquelle a été révisée en baisse, passant de 380.000 à 261.000 T/ an.

En effet, le brut ne contient plus assez de précurseurs aromatiques comme avant et le magnaforming reste limité à 80% du fait des réserves sur le compresseur de recyclage d'hydrogène, non levées par le constructeur. A cela, il faudrait ajouter le mauvais rendement du catalyseur du magnaforming qu'il y a lieu de changer, des problèmes sur les équipements (échangeurs, faisceaux d'échangeurs, splitters de naphta) ainsi que la non maîtrise des installations et l'insuffisance d'eau distillée qui prévalait jusqu'en 1992/1993.

L'effectif global de la pétrochimie est de 3.469 personnes dont 51 pour les aromatiques de NAFTEC.

2.8.5- Résultats financiers de l'entreprise nationale de pétrochimie.

Après qu'elle a été déficitaire jus qu'en 1988 est devenue par la suite, bénéficiaire. Cette évolution est certainement due, pour une large partie, à l'augmentation des prix de ventes des produits et à une meilleure maîtrise de la production telle qu'elle ressort du tableau d'utilisation des capacités.

2.9- Présentation et évaluation du secteur de l'industrie chimie – pharmaceutique

2.9.1- La branche chimie

La branche chimie couvre actuellement les cinq activités :

- l'activité «para-chimie» comprenant les peintures, les détergents et les explosifs.
- l'activité «papeterie».
- l'activité «céramique».
- l'activité «engrais et pesticides».
- l'activité «pharmacie».

Ces activités sont organisées au sein de dix (10) entreprises de production et deux entreprises de services qui sont :

ENAP	: Entreprises des Peintures.
ENAD	: Entreprises des détergents.
ENGI	: Entreprise des Gaz Industriels.
ASMIDAL	: Entreprise des Engrais.
ENEPAAC	: Entreprise des Emballages (papier et carton).
CELPAP	: Entreprise de la Cellulose et du Papier.
ECVE	: Entreprise Vaisselle Est.
ECVO	: Entreprise Vaisselle Ouest.
DIPROCHIM	: Entreprise de Distribution des Produits Chimiques
EDIC	: Entreprise de Développement des Industries Chimiques.
ONEX	: Office national des Explosifs.
SAIDAL	: Entreprise Nationale des Produits Pharmaceutiques.

Les activités qui animent cette branche ont, pratiquement, toutes pris naissance au lendemain de l'indépendance, à partir d'un programme d'investissement ambitieux de l'Etat qui visait comme objectifs principaux la valorisation des ressources naturelles, la réalisation d'une industrie intégrée et la couverture d'une demande en pleine croissance.

L'investissement consenti dans le développement de cette branche, a permis la mise sur pied d'un potentiel de production conséquent qui a ciblé des produits de grande consommation engrais, détergents, peintures, produits d'entretien, papier, etc.

Cette phase d'investissement excessif a été entachée de certains revers notamment, le dimensionnement de certains complexes, les retards de réalisation de projets, les surcoûts des investissements dont les effets continuent, à ce jour, à affecter le bilan de certaines entreprises (EPE) dans certaines activités et enfin, l'inachèvement, voire l'interruption, du processus du développement de la branche.

2.9.1.1- Les points forts et les points faible de la branche

Ainsi, malgré le potentiel de production dont dispose notre pays, nous restons de gros importateurs de produits chimiques

En 1994, il a été importé pour une valeur de 6,2 milliards de DA, le taux d'utilisation des capacités durant cette période s'est situé à 50 %, il a permis de réaliser un chiffre d'affaires de 29 milliards de DA. Ce faible taux s'explique en partie par la satisfaction partielle des approvisionnements d'origine extérieure dont les objectifs n'ont été réalisés qu'à hauteur de 40 %, et ce en raison des problèmes de financement.

a- Les points forts

- Il est récent, il a permis la création d'emplois industriels, la réduction des importations.
- Il satisfait la demande locale en produits de grande consommation.

b- Les points faibles

- C'est un potentiel de production orienté vers une activité de formulation basée sur des importations d'intrants de plus en plus importantes.
- Les matières disponibles dans le pays ne sont pas suffisamment valorisées.
- Inexistence d'une industrie chimique de base devant fournir les consommations intermédiaires aux industries de transformation.
- Absence de production de technologie locale (fabrication d'équipements, procédés, recherche), et ce, malgré un fort potentiel humain disponible au niveau de l'université et des instituts.

2.9.1.2- Les contraintes de la branche

Ces derniers éléments peuvent trouver partiellement une explication dans l'effort de développement engagé, dans cette branche qui n'a pu valoriser les importantes ressources naturelles, afin de minimiser la dépendance extérieure de cette industrie.

Ainsi, les premiers investissements réalisés visaient la production de produits de grande consommation destinés à la population (médicaments, peintures, détergents), la seconde phase des investissements prévoyait la fabrication de produits chimiques de base nécessaires à l'industrie para-chimique.

Cette seconde phase, qui n'a pu être entamée, a rendu les investissements réalisés fortement dépendance de l'extérieur pour leur approvisionnement.

Actuellement, ce secteur - extrêmement sensible - est confronté à de nombreuses contraintes, à savoir un taux moyen d'utilisation de l'outil de production de 50 %, des problèmes techniques et d'utilités dans le fonctionnement de certains grands complexes, une insuffisance en matière d'organisation des fonctions de gestion, une forte dépendance vis à vis des marchés extérieurs pour les matières premières et consommables et enfin des effectifs avec un manque pour les catégories où une grande technicité est demandée.

2.9.2- La branche de l'industrie pharmaceutique

La demande nationale en médicaments croît régulièrement et la production locale, constituée presque exclusivement jusqu'à ce jour par le secteur public à travers SAIDAL, couvre actuellement moins de 20 % des besoins.

Par cette faiblesse de la production nationale, l'Algérie demeure l'un des pays les plus gros importateurs de médicaments malgré la présence d'une production nationale.

2.9.2.1- La situation de la branche

La presque totalité du potentiel industriel pharmaceutique est entre les mains de l'entreprise SAIDAL qui dispose en effet, de quatre unités de production dont un complexe intégré et une unité de recherche en médicament.

La capacité de production potentielle annuelle de cette entreprise, est d'environ 130 millions d'unités de vente alors que les besoins du marché sont estimés à 500 et 650 millions d'unités de vente.

Cette entreprise rencontre des difficultés dans l'utilisation maximale de l'outil de production (financement des inputs, maîtrise de certaines installations technologiques).

Les entreprises de distribution l'ENAPHARM et l'ENCOPHARM ont initié un certain nombre d'opérations d'investissement qui ont abouti à un début de production quoique modeste jusqu'à présent.

2.9.2.2- Les contraintes de la branche

L'Algérie, malgré les sommes importantes des capitaux en dollars engagés chaque année pour satisfaire les besoins en médicaments, continue à faire face des pénuries devenues permanentes pour certaines gammes de produits augmentant ainsi le désarroi des malades surtout chroniques.

Ainsi donc le problème de médicaments est devenu un des sujets de préoccupation permanente car la consommation ira inévitablement en augmentation, le pays est tributaire de l'étranger d'un grand pourcentage, la production reste insuffisante pour faire face aux besoins de santé publique et enfin, la facture devient de plus en plus lourde à supporter par le budget de l'Etat.

Devant toutes ces contraintes, l'urgence de la réalisation d'une industrie pharmaceutique intégrée, constitue aujourd'hui pour notre pays une nécessité absolue.

Conclusion

Le secteur industriel public couvre l'ensemble des activités liées à la production et aux services des biens d'équipements et des industries de transformations. Il traverse une situation difficile, particulièrement depuis 1987, en prolongement du resserrement de la contrainte de financement extérieur, ce qui a engendré une baisse du volume de la production et du rythme des investissements.

Le secteur industriel public se caractérise par une forte dépendance vis à vis des marchés extérieurs aussi bien en ce qui concerne les approvisionnements en matières premières et les consommables qu'en ce qui concerne les équipements et la technologie.

Le potentiel de production reste sous-utilisé et sa situation financière est fortement déséquilibrée particulièrement au niveau des grands complexes industriels.

Les autres contraintes qui sont de nature à favoriser la relance du secteur :
réhabilitation des technologies utilisées, amélioration de la compétitivité des produits
par rapport à la concurrence étrangère, exportations pour faire face au rétrécissement du
marché national...

Plusieurs entreprises publiques importantes du secteur ont atteint un seuil
critique, avec des taux de décroissance qui les placent en situation de détresse.

Le secteur industriel public a besoin d'urgence de restructuration industrielle
pour accroître ses performances et l'adapter à une économie de marché, afin de relancer
l'économie du pays.

TROISIEME CHAPITRE

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT NATIONAL DE L'INDUSTRIE

Introduction.

Depuis son indépendance, l'Algérie a constitué un vaste secteur industriel public qui contribue, aujourd'hui, une part importante de la production nationale brute. Il est aussi très diversifié puisqu'il englobe toutes les branches de l'industrie.

Une politique pour le secteur industriel public ne peut valablement être réaliste que dans la mesure où l'on restitue le diagnostic de l'existant dans son environnement national. C'est à cette finalité que s'attache ce chapitre, pour l'analyse des structures réelles du secteur industriel public.

La notion de politique appelle nécessairement une analyse dynamique et plurielle, on présentera néanmoins, les différents points de manière individuelle et statique en mettant en relief les forces et les faiblesses internes d'une part et les menaces et opportunités au plan externe

3.1- Les constats d'analyse de l'environnement du secteur industriel public

Les constats sur lesquels se base le diagnostic de l'environnement du secteur industriel public peuvent de trois¹ :

3.1.1- L'ouverture de l'économie.

L'ère de la conception «auto - centrée» du développement est dépassée et la tendance lourde de l'évolution est à la mondialisation des échanges avec un interdépendance accrue entre les pays, notamment via les entreprises transnationales.

Ce mouvement d'ouverture est en même temps traversé par une tendance à la structuration du monde en grands espaces géo-économiques et géo-politique, autour de trois pôles fondamentaux que constituent respectivement l'Asie, l'Amérique et l'Europe.

Dans ce mouvement où chaque «état-nation» essaye de trouver un équilibre et une dimension en s'intégrant à l'un de ces espaces, la sphère naturelle de l'Algérie apparaît, pour des raisons géographiques et historiques, être l'Europe.

C'est fort de cette prémisse que l'on doit dorénavant intégrer dans toute prospective le choix de principe déjà formulé par les autorités algériennes, de voir l'Algérie adhérer à une zone de libre échange euro-méditerranéenne, à l'avenir.

¹ CNES: Schéma directeur pour une stratégie industrielle globale et cohérente, Alger, 1996.

Dans ce cadre, il sera procédé à la modulations des réductions progressives des protections tarifaires «avec le progrès en termes de performances, des productions industriels internes »¹.

On en n oubliera pas pour autant la dimension maghrébine dont la perspective de construction, devrait constituer un levier ou un tremplin pour de meilleures conditions politiques et économiques de l'association en l'Europe.

3.1.2- Les structures de l'économie algérienne.

3.1.2.1- Les sources d'accumulation.

Tout d'abord, il y a lieu d'entériner dans la réflexion et dans les actes stratégiques (de moyen et de long terme) le fait que le fondement antérieurement irréfragable du financement de la stratégie de développement par les hydrocarbures sera le futur caduc, tant il est vrai que la rente pétrolière et gazière est en déclin structurel. C'est à dire que l'économie devra générer dans la sphère productive, les ressources de son accumulation future et de la satisfaction d'une demande interne croissante.

3.1.2.2- L'adaptation des structures.

Ceci étant vrai, alors et pour arriver à cette fin, l'économie algérienne devra nécessairement et relativement adapter ses structures surtout celles de son économie, au plan interne et externe, c'est à dire les parts relatives des secteurs dans la production intérieure brute (PIB) et dans les exportations, dans la consommation interne ,dans la génération de valeurs / richesses...en de leur mode de fonctionnement, jusque et y compris dans la manière de raisonner, choisir , décider ...(les « cartes mentales « des décideurs à tous les échelons du processus de décision : micro, méso et macro économique).

De façon plus large, on devra changer certaines façons de penser pour pouvoir admettre par exemple, un nouveau rapport social au succès économique et à la richesse, rapport qui devra évoluer vers moins de suspension vis à vis de ceux qui réussissent.

3.1.3- Les délais des transformations.

Le troisième constat part de l'idée que les délais accordés à l'économie pour sa transformation, sont courts. En fait, il s'agit de délais accordés à la société dans son ensemble pour sa transformation, et ceci sous peine d'être «largué» des processus d'intégration décrit plus haut à l'économie mondiale et de rejoindre le vrac des pays en dérive du continent africain. On devra dès 1988 recommencer à payer le service de la dette extérieure rééchelonnée (intérêt et principal) et dont le ratio reprendra à partir de cette date une orientation à la hausse. Les délais accordés aux «industries naissantes » dans le cadre de l'OMC², est en général de cinq années au-delà desquels le système des préférences généralisées serait appliqué au moins aux industries actuellement existantes.

¹ Extrait de l'aide mémoire sur le régime du commerce extérieur de l'Algérie remis à l'OMC en juin 96.

² Revue algérienne : Economic & Gestion , N° 01, mai 97.

La période de « mise à niveau » des différentes industries pour l'application de la liberté d'accès au marché européen est en général de douze années dans l'accord de zone de libre échange. Mais il se négocie en fait une moyenne de dé-protection de l'économie de l'ordre de 40 % de l'ensemble des produits dès l'entrée en vigueur¹. Il n'est en effet pas raisonnable de penser pouvoir remettre le plus loin possible les échéances de l'ouverture pour une majorité de secteurs ou de productions alors que la logique mise en œuvre par les différents pays est celle d'une ouverture progressive en général étalée sur cinq ou sept années pour les secteurs sensibles, précisément pour favoriser leur adaptation au fur et à mesure du démantèlement tarifaire.

Ceci veut dire que pour l'accord de zone de libre échange, les démantèlements tarifaires pour les secteurs non sensibles sont immédiats. Pour ceux des secteurs que l'on désire continuer à protéger, les premières mesures d'ouverture auront dans huit à dix ans.

En somme donc, on peut considérer que la définition d'une politique pour l'avenir du secteur public industriel se doit partir du postulat selon lequel, cette stratégie aura pour but, autant qu'elle sera, un moyen radical et relativement rapide de la re-considération des structures actuelles de ce secteur.

3.2.- Les forces reconnues à l'industrie algérienne.

Les forces reconnues à l'industrie algérienne sont heureusement multiples. Citons parmi les plus connues : les capacités productives qui sont insuffisamment utilisées et donc disponibles soit pour, un accroissement rapide des outputs, soit pour servir d'apport en capital à des partenariats organisés en vue de l'amélioration de la productivité et du taux d'utilisation des capacités avec des formules diverses telles que le travail à façon (processing) ; et le fait que l'industrie dispose d'un spectre de branches relativement large allant de secteurs du type « industrie lourde » (sidérurgie, métallurgie, mécanique...) à celui des industries légères et de consommation (électronique, électro-mécanique et ménager, chimie, pharmacie,...). L'industrie algérienne est en tout cas reconnue comme plus significative quant à ses volumes de production et aux gammes de produits qu'elle réalise que certains pays concurrents, (Tunisie et Maroc en particulier) ; aussi, on a une relative modernité des technologies et en tout cas leur adaptabilité aux marchés des pays de l'OCDE dont ces technologies sont généralement originaires. En outre, il y a une ouverture traditionnelle vers l'extérieur, bien que cette ouverture ait porté principalement sur le volet approvisionnement, il n'en demeure pas moins que les partenaires potentiels d'une part et l'ensemble des rouages et formes de l'économie de marché sont connus des agents économiques algériens, ce qui, en comparaison n'était pas et reste le cas pour de nombreux pays « en transition ». Enfin, la dimension du marché national, la « disponibilité » du marché maghrébin auquel nous sommes liés par des accords d'union douanière et, malgré les réserves émises plus haut la proximité du marché européen, arabe et africain.

¹ Ministère de l'industrie et des mines « Synthèse : Evaluation de l'industrie nationale et politique industrielle », Vol II, janvier 94.

Autant de facteurs qui rendent possibles les économies d'échelle et des opérations de joint-venture et de partenariat attractif.

3.3- Les faiblesses connues du système productif algérien.

On peut en distinguer trois types, selon l'origine du problème et le lieu de responsabilité quant à sa solution : celles qui sont intrinsèques au secteur industriel, et celles qui sont inhérentes à l'organisation générale ou à l'environnement de l'industrie.

3.3.1- Les faiblesses structurelles (internes) du secteur industriel.

Parmi les faiblesses structurelles (internes) du secteur industriel, on peut citer, au début, le caractère mono-exportateur de l'économie, centrée autour du pétrole et du gaz, ce qui rend presque inexistante l'expérience d'exportation dans les autres secteurs. Ensuite, la forte dépendance des approvisionnements extérieurs ce qui fait que les performances de l'industrie sont très fortement marquées par les recettes d'hydrocarbures (la principale ressources)¹; le fort degré d'intégration interne des entreprises ce qui rend faible le niveau d'interrelations marchandes, de sous-traitance et de services d'appui à la production, qui soient externes à l'entreprise ; le fort degré de concentration de certains secteurs, qui sont malgré les ouvertures récentes en véritable situation de monopole ou d'oligopole, le tout d'ailleurs souvent couplé avec une situation acquise de sur protection du marché national faisant ainsi peu de place à la qualité, à l'innovation technologique et à la réduction des coûts ; le défaut de maintenance faute de pièces de rechanges et aussi l'absence d'une véritable culture de l'entretien, la longue période de non-utilisation faute d'approvisionnements auxquels s'ajoutent plus récemment les effets des sabotages, l'absence de culture managériale dans certains cas et malheureusement la perte de certaines qualités d'organisation et de respect de procédures qui, bien que relativement récente n'en constitue pas moins une tendance lourde réelle actuellement.

3.3.2- Les faiblesses de l'organisation générale et de l'environnement.

Certains lacunes ou insuffisances générales du système d'organisation de l'économie sont connues depuis longtemps sans pour autant qu'il n'y ait été trouvé de solution réelle malgré l'évolution positive du cadre légal ; il en est ainsi de la cartellisation prévale encore dans le système bancaire et l'absence du marché interne et sa déconnection par rapport au marché international de capitaux.

Nous avons souligné aussi plus haut le coût d'accès généralement difficile aux biens et services (transport, import - export en général, télécommunication,...) et de façon générale la lenteur et la complexité des procédures.

D'autres sont plus récentes et liées au processus de restructuration et de réforme que connaît l'économie et la société. On a premièrement, l'absence de vision globale de long terme, en fait depuis l'année 1984, date de préparation du dernier plan

¹ Salah MOUHOUBI : « L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques », OPU, 1998,p47

quinquennal, et dans la réalité, la gestion à court terme depuis 1986. Qui plus est, la période a été marquée par une absence de continuité dans la politique économique avec un engagement vers plus d'économie de marché, mais toujours avec des relents de dirigisme et d'immixtion dans la gestion des entreprises publiques (la dernière en date étant la constitution des holdings selon un schéma préétabli alors que l'on aurait pu penser les objectifs économiques de branche qu'auraient établi les fonds ou les entreprises elles-mêmes, sans parler de la décision de retrait obligatoire des salaires dont le champ a été étendu aux entreprises publiques faisant ainsi fi de facto de leur autonomie) et deuxièmement l'absence de coordination réelle intersectorielle des politiques économiques remettant en vigueur aujourd'hui de nouveau le primat du secteur financier sur l'économie réelle.

De même on ne peut pas dire qu'il y ait eu par les gouvernements successifs de définition de priorités sectorielles (en dehors des choix des hydrocarbures, de l'agriculture, du BTH, du développement des PME et de l'exportation) sans que quiconque définisse de façon opérationnelle les secteurs ou activités à encourager.

3.4- Les menaces existantes vis à vis de l'industrie algérienne.

Les menaces existantes vis à vis de l'industrie algérienne peuvent être résumées dans les points suivants :

- On trouve en premier lieu la concurrence internationale à laquelle nous avons fait référence. Ceci risque notamment de donner lieu à des réductions des marges de profit, rendant illusoire un redéploiement de la production en direction de l'exportation et l'attrait des investissements étrangers.

- La concurrence internationale risque de donner lieu à un renouveau de protectionnisme de la part de marchés des consommateurs solvables que constituent les marchés européens et américains.

- La polarisation de l'économie mondiale entraîne de toute façon une préférence régionalisée pour les produits en provenance des pays «satellites» au détriment des autres producteurs, même à des conditions de coûts et de productivité plus favorables (ce qui, au demeurant n'est pas le cas pour l'économie algérienne à son stade actuel d'organisation et de développement). Dans ce même contexte on peut aussi relever la préférence jusqu'ici marquée des européens vis à vis des pays de l'Europe de l'Est, dans la distribution de ses aides et des flux d'investissement.

- La concurrence inter-maghrébine est d'un autre ordre, mais il n'empêche qu'elle existe et que nos voisins font tout et souvent réussissent à détourner l'intérêt en leur direction, sans négliger le fait.

qu'ils ont tous deux entamé le processus de rapprochement avec l'Europe depuis plus longtemps que l'Algérie, et qu'ils semblent bénéficier de certaines sympathies et un accès facile au marché du fait même qu'ils ont signé les accords de libre échange, alors que nous entamons à peine le processus, avec des difficultés de préparation satisfaisante du dossier, ce qui aura pour effet d'abord de retarder l'échéance de conclusion de l'accord, et en second lieu, renforce la probabilité d'un résultat

relativement défavorable à la négociation des concessions tarifaires et des conditions de l'ouverture de notre économie.

. qu'ils ont tous deux une pratique autrement plus riche que la nôtre dans la recherche de la qualité et des conditions générales meilleurs (délais, conditions de crédit, transport...) à offrir aux clients européens comptes tenu d'une tradition plus forte d'exportation et l'existence déjà de relations de partenariat avec les grandes marques (textile notamment).

- L'ouverture du marché pose un problème sérieux pour l'écoulement du produit national en ce sens que les produits étrangers sont souvent de meilleure qualité et à des prix compétitifs.

L'image de l'Algérie telle qu'elle est perçue à l'étranger a influé négativement sur les apports de capitaux susceptibles de créer des investissements. Il reste également que certains facteurs qui semblent anodins doivent être améliorés à savoir les services publics, la qualité des hôtels, les renseignements téléphoniques...

Comme contribution à l'amélioration du «climat des investissements», il y a, sans conteste, la mise en œuvre sans plus tarder de la restructuration industrielle, dans le réel, et non pas seulement dans des mises en place des configurations de superstructures telles que les holdings.

On devrait pouvoir entre autres lancer très vite et avec une chance quasi de succès des lots de privatisation dans les secteurs du commerce et du BTP, ce qui ne manquait pas de crédibiliser la démarche. Il est important de rappeler dans ce contexte qu'une loi de privatisation a été promulguée et qu'elle comporte des échéances qu'il importe de ne pas faire tomber en désuétude, si l'on veut être crédible, de façon interne et externe.

- L'absence de détermination des priorités à moyen et long terme et notamment la place des hydrocarbures : sachant que les spécialistes estiment que les coûts d'extraction sont de plus en plus élevés, les investissements nécessaires dans le secteur obérant les ressources disponibles pour les autres, et en particulier pour l'industrie.

- La conception de l'économie de marché qui prévaut dans certains milieux risque de constituer une entrave à un vrai passage à des formes modernes d'économie, pour éliminer les simples incantations sans effet sur le terrain d'une part et d'autres part les régressions organisées ou simplement subies, en termes d'organisation du marché selon des normes internationales admises.

3.5- Les opportunités du secteur industriel.

Plusieurs facteurs heureusement être comptabilisés comme facteurs potentiellement porteurs de relance à travers l'exploitation de certains gisements, parmi les quels, le cadre légal ouvert au partenariat à l'investissement direct étranger et au développement de nouveaux investissements¹, la capacité d'entraînement de l'économie pétrolière ou d'autres filières pour lesquels les matières premières sont disponibles, les

¹ Le code des investissements : Textes législatifs & réglementaires, APSI, 1995.

gisements inexploités de création d'entreprises de services, notamment toute la panoplie des services à développer autour de l'industrie, y compris dans des activités «classiques» de services dont nous avons mentionné plus haut la nécessité (étude, transport...).

Notons que dans ce contexte, il existe incontestablement des possibilités d'exportation à terme de ces activités de services une fois bien rodées sur le marché national. La disponibilité du marché national d'abord et éventuellement maghrébin comme test de la compétitivité acquise en termes de qualité mais aussi de coût, par rapport aux produits importés et en guise de préparation à l'exportation. Les possibilités de développement de l'agriculture insuffisamment développée et ce qu'elle pourrait générer comme activités connexes (emballage et conditionnement, transport, et plus encore en cas d'exportation). Les options prises pour la dynamisation du système bancaire en direction de ¹:

- . La modernisation et potentiellement la privatisation partielle du secteur bancaire actuel.
- . La création de nouvelles institutions bancaires et financières privées.
- . Une politique plus active de mobilisation de l'épargne.
- . La mise en place de la bourse des valeurs.
- . L'insertion du système bancaire et financier national dans le marché international des capitaux pour favoriser le drainage des financements extérieurs en faveur de l'économie nationale.

3.6- Les contraintes inhérentes à la P'industrialisation en Algérie.

Au préalable, et avant d'aborder les contraintes de l'industrialisation en Algérie, il est utile d'assister particulièrement sur trois points. Au premier, il y a le fait que nous vivons dans un monde marqué par la révolution des systèmes de communication. Les rythmes de consommation comme les styles de vie qui ont cours dans les sociétés industrielles sont directement véhiculés à travers les médias chez les habitants des pays les plus démunis, et sont relayés de façon ouverte par les élites sociales de ces pays. Cette situation crée une exigence nouvelle de «rattrapage» et donc de taux de croissance très élevés dans les pays en développement, sous peine de menaces sur leur stabilité sociale et politique. En second lieu, des pays de plus en plus nombreux sur tous les continents, réalisent des performances en termes de croissance sur longue période, qui les placent de plus en plus dans le cercle des pays qui tout au moins, sont sortis des cycles du sous développement. Si des pays qui n'étaient pas spécialement dotés, il y a une trentaine d'années sont aujourd'hui de «nouveaux pays industriels»¹, on peut au moins considérer que l'Algérie, les chances d'une industrialisation réussie existent bel et bien. Enfin, l'analyse de ces expériences positives de développement industriel montre bien que les clefs du succès tiennent généralement à des facteurs comme les dotations en capital physique, en capital humain, mais surtout aux capacités de management des ressources, au sens large.

¹ Youcef DÉBBOUB : « Le nouveau mécanisme économique en Algérie », OPU, 1995, p159.

¹ Ministère de l'industrie et de la restructuration, journées d'étude sur l'industrie : « Problématique-Développement-Compétitivité », Alger, 15/16décembre 1997.

Quel que soit l'angle sous lequel est abordée l'analyse, le développement d'un processus industriel en Algérie est une opération qui présente des opportunités très réelles.

C'est pourquoi la question à poser est celle de savoir quelles contraintes pourraient contrarier un tel processus.

3.6.1- La remise en cause des conditions du développement du secteur industriel algérien.

La perspective stratégique majeure sur la base de laquelle la relance du développement industriel devra être entreprise, est sans conteste celle de l'équipement relatif plus ou moins prononcé selon l'évolution des réserves du domaine minier à cette date de la rente procurée par les hydrocarbures, à l'économie algérienne.

Cette perspective stratégique fournit par la même occasion un élément fondamental de politique économique, qu'il importe de mesurer à sa juste valeur, parce que c'est cet élément qui va devoir imprimer à l'industrialisation algérienne sa dynamique future.

En effet, s'il reste acquis que l'économie pétrolière et gazière occupera encore un segment et une place importante dans le système productif algérien, il paraît impératif que les industries algériennes arrivent par elles même à dégager les ressources de leur propre reproduction. C'est là un impératif qui se justifie doublement, parce que, à l'échelle de l'économie du pays, le financement sur la base d'une ressource unique non renouvelable est très fragilisant, et que d'une certaine façon quelles que soient les ressources disponibles, la simple fluctuation des prix, à l'échelle internationale, devient comme en 1986 un facteur puissant de déstabilisation, mais surtout, c'est une exigence d'efficacité, à l'heure de l'intégration très forte de la grande partie des filières industrielles, à l'échelle du marché mondial. Les garanties procurées par l'économie pétrolière devront être à très brefs délais supplantées par les garanties liées à l'économie des nouveaux projets d'investissements et à la compétitivité des nouvelles fabrications.

3.6.2- La capacité de l'industrie algérienne de générer des nouvelles activités alternatives.

Face à cette interrogation qui confronte pourtant dramatiquement la politique économique algérienne sur les prochaines années, les réponses sont encore très mal appréhendées aujourd'hui.

On comprend aisément la difficulté de donner ces réponses, quand on regarde l'ampleur du déficit des échanges extérieurs de produits industriels depuis près de 25 ans.

Alors que les importations de machines, équipements et semi-produits industriels absorbent régulièrement quelque 60 à 65 % de la valeur globale des importations du pays, les exportations de ces mêmes produits oscillent dans le même temps entre 01 et 04 % du total des exportations¹.

¹ Rapport de synthèse du CNES pour l'année 1997.

Dès lors, il apparaît bien qu'au moment où commence tout juste à s'affirmer la nécessité d'objectifs ambitieux de développement d'exportations hors hydrocarbures, la nouvelle phase qui va s'ouvrir est d'ores et déjà obérée par de lourde et nombreuses contraintes, celle de la transformation d'un secteur industriel dépendant en un secteur exportateur, qui parvient à se procurer ainsi les ressources nécessaires à sa reproduction et son développement, celles des fabrications coûteuses et inadaptées destinées à un marché intérieur protégé, qui doivent devenir compétitive à bref délai pour faire face à une concurrence de plus en plus réelle sur le marché interne comme sur le marché externe, enfin, il y a celle de la relation à un marché vers lequel il ne s'agira plus d'exporter un produit énergétique noble, fortement valorisé et procurant des rentes substantielles, mais des produits manufacturés, à marge écrasées et soumis à de très fortes pressions concurrentielles sur le marché international. La logique de l'économie rentière devra par nécessité, céder le pas à une logique de l'avantage comparatif.

3.6.3- Les menaces réelles à court terme.

De fait, il est apparu qu'en raison aussi bien des coûts de plus en plus élevés d'extraction du pétrole (passage à la récupération secondaire et tertiaire) ; de la place de plus en plus affirmée du gaz dans la structure des exportations (rente gazière étant moins importante que celle du pétrole) ; des coûts de financement des investissements lourds dans la filière hydrocarbures. La rente procurée par les hydrocarbures régressera considérablement, ce sont donc d'importants moyens qui seront distraits annuellement pour maintenir les objectifs ambitieux de production et d'exportation hydrocarbures, et qui font qu'objectifs d'exportation hors hydrocarbures s'inscrivent d'ores et déjà dans une échéance rapprochée.

3.6.4- Les problèmes de financement du développement du secteur industriel algérien.

Les problèmes de financement du développement du secteur industriel algérien sont résumés dans la part de la rente pétrolière à consacrer un financement des besoins de l'économie algérienne va diminuer progressivement ; les répités ménagés par les délais de grâce dans les opérations de rééchelonnement de la dette algérienne prennent fin ; la pression démographique et les déficits de la production agricole locale, font que d'importants volumes de ressources continueront vraisemblablement à être alloués au financement des importations alimentaires.

Ces quelques éléments montrent bien comment, le moment précis où les besoins d'un développement du secteur industriel vont se décupler, et notamment avec la nouvelle dynamique du processus de la réforme du cadre d'organisation macro-économique¹ qui sera alors normalement achevé, coïncidera probablement avec une période où les capacités de mobilisations de capitaux algériens propres sont nettement amoindries.

¹ Salah MOUHOUBI, op cit p15.

Il faut croire qu'alors les ressources qui pourront être mobilisées à travers l'intervention d'investisseurs étrangers, vont revêtir un caractère stratégique prononcé. Conjugée à la nécessité de trouver des débouchés à l'exportation, la contrainte de l'accès aux capitaux risque fort de laminer toute marge de manœuvre de la production industrielle algérienne.

3.6.5- L'investissement direct étranger comme source de financement très lointain.

La perspective d'une période prochaine dans laquelle l'investissement direct étranger constituerait une source alternative, même très partielle, de financement de projets industriels en Algérie¹, ne semble encore perçus dans le meilleur des cas, que comme une perspective encore très lointaine. Malgré les ouvertures opérées dans le cadre de la dernière loi sur l'investissement, la réalité montre assez bien que l'attractivité à l'égard des investisseurs est loin d'être simple ou de se réduire à une simple question, au demeurant nécessaire, d'avantages octroyés par la puissance publique.

Il semble bien que des problèmes importants, plus en amont, sont loin d'être résolus, témoins les difficultés qui sont rencontrées dans l'affectation des ressources aujourd'hui disponibles vers une relance potentielle de l'investissement industriel.

Trois problèmes peuvent être évoqués dans ce contexte :

- Il y a d'une part que les problèmes d'organisation, après une longue période ne sont pas toujours achevés. C'est pourquoi il est encore incertain d'imaginer une relance industrielle à bref délai, dans un climat toujours marqué par des débats passablement confus sur des démarches de restructuration industrielle et de privatisation des entreprises publiques qui semble avoir perdu de vue leur finalité qui est, faut-il le rappeler, la mise en compétitivité internationale de l'économie algérienne, à des échéances qui sont encore nettement plus proches que ce qu'on imagine, c'est à dire l'échéance de l'an 2000 au plus tard.

- D'autres part, il faut relever que les priorités du développement industriel ne sont pas clairement affichées. L'une de ces priorités est sans conteste celle de la promotion des exportations, un domaine dans lequel les professions de foi prolifèrent, mais sans que jamais les intentions ne se soient pas traduites concrètement par une assistance efficace aux entreprises à quelque bout de la chaîne d'exportation que ce soit (prospection, crédit, approvisionnement, transport, assurances, etc.).

- Enfin, il faut toujours qu'au déjà des orientations de politique générale, il est fondamental nécessaire que l'Etat soit présent et apporte son appui au montage de partenariats et d'investissements en association dans toutes les filières industrielles dans lesquelles ces montages sont possibles et faisables, et chaque fois que des partenaires internationaux acceptent de prendre un risque réel sur le marché algérien. Une des formes privilégiées que pourra prendre cet appui de l'Etat étant la garantie d'une protection sélective du marché algérien. C'est dans la phase économique actuelle un problème de bon sens, tant il paraît, difficile d'envisager que des investisseurs viennent

¹ Hocine BENISSAD : « Algérie : Restructurations et Réformes Economiques (1979-1993) », OPU, 1994, p193.

produire et prendre un risque sur le marché algérien quand ils auraient par ailleurs toute latitude d'y exporter leurs fabrications.

Au plus surplus, faut-il remarquer que les réglementations commerciales restrictives parfaitement compatibles avec le processus de libéralisation de l'économie algérienne, qu'elles sont complètement comprises et admises par des institutions comme le FMI ou la l'OMC, qu'il s'agit de pratiques courantes des Etats et qu'il n'est pas raisonnable de s'interdire.

3.6.6- La protection de la production nationale.

Tous les éléments disponibles indiquent assez que la question est loin d'être abordée sereinement, que les positions de principe quasi idéologique continuent de contrarier les démarches de bon sens. A l'origine, il semble qu'une grande confusion soit entretenue entre la nécessaire libéralisation de l'économie, une libéralisation qui fait par ailleurs consensus et l'ouverture commerciale qui, sous toutes les latitudes et même dans les pays les plus libéraux (on peut méditer à ce sujet le sens des guerres commerciales actuelles entre les grandes puissances économiques libérales) ne se réalise qu'à travers des processus concrètement négociés. Qu'en est-il de l'ouverture du commerce extérieur algérien ?

3.6.6.1- La phase de gestion bureaucratique.

Dans sa phase de gestion bureaucratique, l'économie algérienne était déjà fortement ouverte sur l'extérieur. L'abondance des ressources, l'accès peu cher au crédit extérieur, la constitution des monopoles commerciaux¹ et un taux de change très longtemps étaient des mesures économiques concrètes d'encouragement des importations au détriment de la production locale.

3.6.6.2- La phase du passage à une gestion plus libérale.

Depuis le passage à une gestion plus libérale², le démantèlement progressif de la quasi-totalité des barrières non tarifaires, dans des conditions où les tarifs douaniers, de façon générale, restent globalement très faibles, s'est opéré qu'à aucun moment l'impact réel de l'ouverture commerciale sur chacune des branches de l'industrie, n'ait été examiné.

Il facile après cela, et sans s'y additionnent les perturbations d'une phase de transition politique et économique qui rendent encore plus complexes et plus aléatoires les prises de risques des investisseurs, de comprendre que les logiques purement marchandes prennent le pas trop facilement sur les intérêts de long terme des producteurs ou des investisseurs potentiels.

3.6.6.3- Les problèmes industriels.

Les entreprises publiques accusent des retards tout à fait considérables. Ces retards s'expliquent bien sûr par des raisons tout à fait objectives. D'une part en effet, la

¹ La loi N°78-02 relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur (MECE).

² Le décret N° 88-201 du 18 octobre 1988.

gestion bureaucratique des accès aux ressources, des choix d'investissements et plus tard la restriction financière faisaient que l'entreprise algérienne n'avait tout simplement pas les moyens de conduire à bien les adaptations indispensables de ses options industrielles qui lui auraient permis de moderniser au fur et à mesure ses process et ses lignes de produits. Quand ces adaptations étaient entreprises, elles se faisaient dans les délais de plus en plus longs et tout à fait incompatibles avec la vitesse toujours plus grande des transformations que les innovations et la technologie imprimaient à la configuration de toutes les filières industrielles à l'échelle mondiale.

Cet état de situation, s'il devait être confirmé, revêt une double signification d'une part, il implique très clairement que la seule stratégie industrielle viable est une stratégie d'alliances au plan international. C'est la voie qui devrait s'imposer pour permettre aux entreprises publiques de viser la compétitivité internationale, de mettre à niveau rapidement leurs standards de fabrication et d'envisager des possibilités d'exportations de leur production, d'autre part, il faut bien comprendre que le marché national n'est pas acquis aux entreprises nationales ou moins qu'il ne le restera pas indéfiniment.

Cela signifie non seulement que ces entreprises nationales doivent investir très rapidement dans l'amélioration de la qualité de leurs fabrications, dans le service après vente et dans tous les segments de la distribution interne¹. Dans le cadre de stratégie d'alliances avec des investisseurs et des fabricants étrangers, les entreprises locales devront apporter les preuves du contrôle qu'elles exercent sur les marchés internes, par des voies économiques et autrement que comme un droit acquis. Autrement, il est clair que l'investissement potentiel préférera travailler directement, le partenariat ne lui étant d'aucune valeur ajoutée.

Conclusion.

L'économie algérienne souffre de problèmes d'ordre structurel et organisationnel. Parmi les problèmes d'ordre structurel, il y a lieu de mentionner succinctement; la vulnérabilité aux fluctuations de l'environnement international, la dépendance exclusive à l'égard d'une seule source de revenus en devises, en l'occurrence les hydrocarbures qui sont épuisables et, surtout, dont les prix sont tributaires du marché mondial. A cela, il faut ajouter les fluctuations du dollar, la monnaie de facturation. Ces deux aspects ont un grand impact sur les ressources en devises du pays, un appareil de production en « panne » malgré l'injection des sommes importantes en cinq ans pour le revigorer. Il est obsolète, miné par des dettes, ne créant plus d'emplois et n'exportant que peu de choses.

¹ Ministère de la restructuration industrielle et de la privatisation, séminaire sur le marketing, Alger, 1995.

QUATRIEME CHAPITRE

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DE L'INDUSTRIE

Introduction.

Aujourd'hui, la mondialisation et la régionalisation constituent deux tendances qui caractérisent actuellement l'économie mondiale. L'accélération de la mondialisation des échanges, avec ses interdépendances, l'exacerbation de la concurrence, la primauté des stratégies financières... accentue la tendance à la constitution d'ensembles régionaux. La mondialisation de l'économie est une réalité qui s'affirme ; elle est entrain de transformer l'économie mondiale en générale et l'industrie en particulier et crée de nouveaux défis particulièrement aux pays en voie de développement qui, malgré tout jouent un rôle croissant dans les évolutions en cours dans le domaine de l'industrie. Pour cela, nous essayons dans ce chapitre d'énumérer certaines caractéristiques de l'environnement international de l'industrie, en suite, de montrer la relation entre l'ajustement structurel et le phénomène de la mondialisation.

4.1- Les caractéristiques de l'environnement international de l'industrie.

Les caractéristiques de l'environnement international de l'industrie sont nombreuses on peut citer :

4.1.1- La mutation industrielle à l'échelle mondiale.

Les profondes mutations que connaît l'industrie mondiale depuis deux décennies ont abouti à la remise en cause des structures traditionnelles et à l'émergence d'une nouvelle génération industrielle qui se distingue des précédents par les changements radicaux qu'elle apporte dans la forme économique du progrès industriel, l'importance relative des facteurs, la hiérarchie des produits et des branches d'activité, le contenu de la croissance et les déterminants de la productivité et de la compétitivité internationale.

Le facteur technologique, qui a joué un rôle décisif de ces mutations¹, permet ainsi l'achèvement des processus socio-économiques qui confèrent aux sociétés modernes leur caractère «industriel» et place en même temps les pays en développement au seuil d'une problématique totalement renouvelé.

4.1.2-La place de la technologie dans le processus industriels.

Cette évolution majeure se traduit notamment par un bouleversement dans la hiérarchie des produits et des branches d'activités.

¹ Ministère de l'industrie et des mines : Assises nationales de l'industrie, Alger, les 09/10/11 juillet 1995.

Les secteurs de pointe, affectés par des changements technologiques radicaux, tel que l'espace. La communication, l'informatique, les matériaux nouveaux ou la robotique se sont hissés en quelques années au premier rang de l'industrie mondiale. Elle se traduit également par une évolution rapide et en forme de crises à répétition du système industriel vers un nouvel état des techniques dont le niveau de pertinence est devenu mondial.

Elle se traduit enfin par l'émergence d'un nouveau mode de croissance fondé sur un contenu de l'activité industrielle de moins en moins matériel comme l'indique l'essor des services liés à l'industrie et de plus en plus axé sur l'intensification technologique des produits et des procédés.

Le changement technique est susceptible de modifier les structures de l'industrie, il peut remettre en cause des avantages acquis et les situations dominantes, ainsi que les stratégies destinées à les pérenniser¹.

4.1.3- La modification dans la forme socio-économique du progrès industriel

L'émergence des nouvelles technologies s'accompagne d'une profonde modification dans la forme socio-économique du progrès industriel. Cette modification se reflète notamment dans le découplage entre d'une part la croissance industrielle et la consommation de matières premières, du fait des nouvelles capacités acquises par les pays hautement industrialisés qui les rendent moins tributaires de ces dernières, et d'autres part, entre la production et l'emploi, du fait du remplacement progressif du travail simple.

Cette double évolution a entraîné un déplacement des sources de valeur ajoutée vers la formation hautement qualifiée, le management, le marketing et surtout la recherche et développement qui constitue le pivot de la révolution technologique en cours.

4.1.4- L'amélioration de la productivité.

La productivité industrielle s'améliore sans cesse sous l'effet du progrès technique et de la double contrainte de la mobilité accrue des facteurs et de l'accentuation de la concurrence².

L'amélioration continue de la productivité, rendue possible par le progrès de technique industrielle, et certaines innovations technologiques récentes a considérablement modifié les conditions de la compétition industrielle au niveau international. La logique géographique basée sur la dotation et le coût des facteurs, qui longtemps déterminé les politiques industrielles, cède peu à peu le pas à une logique fondée sur la capacité de combiner et d'utiliser avec un maximum d'efficacité les facteurs et de maîtriser la diffusion mondiale des produits.

¹ P. JOFFRE, G. KOEING : « Stratégies d'entreprises », Ed Economica, 1985.

² M. DARBELET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA : « économie d'entreprises », Ed FOUCHER, 1995, p151

Les concepts d'avantages comparatifs¹ et de compétitivité s'en trouvent largement affectés.

4.1.5- La solidarité des ensembles industriels.

Les ensembles industriels deviennent plus solidaires en raison de la globalisation des marchés des produits, des capitaux de l'information. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre les nouvelles formes de concurrence entre monopoles qui tendent à se substituer aux formes antérieures de concurrence atomistique. C'est également dans ce cadre qu'il faut situer la triple tendance qui a marqué l'organisation du monde industriel au cours des vingt dernières années.

4.1.6- La hiérarchisation des espaces de production industrielle.

La tendance à la hiérarchisation des espaces de production industrielle s'est accentuée. Le schéma qui émerge de cette évolution est celui d'un partage de l'industrie mondiale² entre, un groupe très restreint de pays (Etats Unis, Japon : Union Européen autour de l'Allemagne) qui ont pris activement part à la mise en place du nouveau système industriel axé sur la haute technologie et qui contrôlent l'allocation mondiale des ressources technologiques, un groupe de pays suiveurs disposant des capacités technologiques nécessaires à l'élaboration de produits plus ou moins complexes qui tentent de s'ajuster aux mutations en cours en développant des formes de spécialisation souvent asymétriques et inégales, une majorité de pays sous-industrialisés et dépourvus de capacités réelles constitue les groupes des «laissés en compte» dans la compétition qui façonnera le monde de demain.

La configuration des retards et des avances technologiques n'est pas figée. Plusieurs pays ont réussi à gravir les échelons grâce à la progression rapide de leurs capacités technologiques et au développement d'activités à forte intensité en capital et en connaissances : c'est le cas des nouveaux pays industrialisés.

4.1.7- Le fort potentiel de croissance du secteur de la haute technologie.

Le secteur de la haute technologie dominé par les Etats-Unis, le Japon et l'Allemagne, disposent du plus fort potentiel de croissance.

Au début des années quatre vingt dix, les produits de haute technologie, qui dépendent fortement de la recherche - développement, ont représenté le quart de la valeur des échanges des produits manufacturés.

Les segments industriels qui offrent les débouchés mondiaux les plus dynamiques sont le traitement de l'information et de la communication (matériel, logiciel et services). Le marché américain, à lui seul, devrait représenter 993 milliards de dollars en 1995. La protection de l'environnement (matériel, produits et services). Le marché mondial devrait atteindre 3000 milliards de dollars à l'horizon 2000. La

¹ M. PORTER : « Avantages concurrentiels », Ed Inter-ed, 1989.

² CNES : «Schéma directeur de la stratégie industrielle globale et intégrée », annexe II, Alger , août 1996

4.1.8- La forte demande des produits haut de gamme des secteurs traditionnels

Les segments industriels les plus dynamiques sont la haute technologie (23 % du total), l'automobile (18 %), les accessoires de mode (14 %), les produits cosmétiques et les parfums (20 %). En 1990, le marché des produits haut de gamme dominé par l'union européenne a totalisé 42 milliards d'écus.

4.1.9- Les ajustements en profondeur de l'industrie traditionnelle.

L'industrie traditionnelle tente de résister à son déclin par des ajustements en profondeur. Ces ajustements consistent essentiellement une évolution vers l'augmentation de la valeur ajoutée des produits par des changements dans le mode de production et l'intensification des efforts en matière de productivité, de qualité, d'organisation et de management.

L'environnement international influe et détermine les équilibres économiques des pays en transition. Qu'il s'agisse des recettes d'exportation, des réserves de change, de leur capacité à honorer leurs engagements extérieurs, des dépenses et des équilibres budgétaires et même du paiement des salaires, la donnée fondamentale à prendre en compte est que l'ensemble des processus économiques sont suspendus principalement au cours du brut et, accessoirement, au cours du dollar. Ceci révèle toute la fragilité et la vulnérabilité de l'économie des pays en transition en l'absence d'un système productif performant en ayant également à l'esprit que l'Algérie importe 70 % de sa consommation alimentaire par an.

La stabilité de l'économie algérienne est tributaire des recettes pétrolières qui subissent de plein fouet les fluctuations de l'économie mondiale. Dans ces conditions, il apparaît difficile de s'engager sur des programmes à financement long comme de disposer de marges de manoeuvres suffisantes pour répondre aux besoins de l'économie et de la société.

D'autres donnée fondamentale à prendre en considération apparaît à travers le processus de mondialisation sous ses différentes formes (OMC, ZLE) qui implique un ensemble de dispositions et notamment un désengagement tarifaire et douanier mais aussi une concurrence impitoyable qui conduit les économies comme celle de l'Algérie à démanteler leur système productif ou ce qu'il en reste. C'est pourquoi il est utile à ce stade se s'interroger plus profondément sur la portée d'un tel bouleversement pour l'économie algérienne quand la présentation d'un tel phénomène apparaît davantage sous sa forme lénifiante.

Le fait majeur de la conjoncture mondiale est la crise financière survenue dans le Sud Est Asiatique¹ qui illustre la portée des dérèglements qui peuvent affecter l'économie mondiale et la toute fragilité des systèmes productifs nationaux et régionaux quand bien même cette crise affecte une région du monde qui est considérée depuis plusieurs années comme étant la plus productive du monde.

¹ Revue : « Finances & Développement », N°01, Paris, 1998.

4.2.- L'ajustement structurel et le phénomène de la mondialisation.

Les efforts et les sacrifices consenties en vue d'assurer à l'économie algérienne des bases saines, meilleur garant d'une croissance et d'un développement à venir, commencent à porter leurs fruits. Les résultats enregistrés au cours de ces dernières années en matière de rétablissement des grands équilibres, notamment au niveau de la balance des paiements et de la reconstitution des réserves de change confirment cette évolution.

Ces résultats sont d'autant plus encourageants qu'ils ont été obtenus dans un environnement national et international que l'on ne peut qualifier que d'extrêmement difficile. D'autres pays, avec moins de difficultés, n'ont pu mener à bien les réformes de stabilisation et d'ajustement de leurs structures.

C'est en ayant présent à l'esprit cette appréciation sur la situation économique et sociale algérienne qu'on ne peut éviter une question «sociétale» de plus en plus aiguë, à savoir ; quelle est en définitive la finalité des programmes d'ajustement et de stabilisation compte tenu du fonctionnement de l'économie mondiale ?

Car, si la finalité des programmes d'ajustement est bien de mettre l'économie algérienne au diapason de l'économie mondiale et d'être ainsi partie prenante d'une mondialisation des flux économiques, financières scientifiques et enfin techniques, bien des questions demeurent quant aux répercussions de ces paiements, par endettement excessif¹.

L'insertion dans l'économie mondiale est, selon les experts, la clef des réponses aux problèmes du sous développement, évitant ainsi de voir, à l'avenir se renouveler des situations de cessation de paiements, par endettement excessif.

Une telle démarche, si l'on veut poursuivre avec le moins de risques possibles ce processus, se doit de prendre en compte deux préoccupations² : d'une part, l'efficacité des mesures prises en matières de préparation de l'économie algérienne à affronter l'ouverture sur les marchés extérieurs. D'autres part, comment l'insertion dans l'économie mondiale peut - elle diminuer le poids de la dette et contribuer à la relance de la croissance et du développement ?

4.2.1- Les mesures d'ajustement structurel.

Les mesures d'ajustement structurel permettent - elles à l'économie algérienne d'affronter efficacement l'ouverture sur l'extérieur ? Car, pour pouvoir tirer profit de cette mondialisation les pays, quelque soit leur niveau de développement, doivent en accepter ce qu'on appelle les mesures fondamentales et qui sont schématiquement :

¹ Hocine BENISSAD, op cit, p 183.

² EL WARAN du 01et02 octobre 1993.

4.2.1.1- Le rôle du marché.

Le libre jeu des forces qui animent le marché, c'est à dire la libre confrontation de l'offre et de la demande, mais aussi ses fluctuations et ses cycles successifs d'expansion et de récession avec un volant permanent de chômage élevé que des économies développées ont bien du mal maîtriser. C'est aussi l'existence d'une frange importante de la population vivant dans la pauvreté et l'exclusion. Ce phénomène est devenu tel que les pays adoptent des dispositions législatives pour le gérer confirmant ainsi son caractère structurel et non plus conjoncturel.

4.2.1.2- Le fondement de la productivité.

Le marché est tiré par des grands groupes privés et compétitifs grâce à une productivité fondée, aujourd'hui, sur le principe de la livraison de produits «juste à temps» (avec zéro défaut, zéro délai, zéro panne, zéro stock, zéro papier). Avec de telles performances ces entreprises ont-elles intérêt à un partenariat qui irait au-delà du conditionnement des produits¹ qu'elles fabriquent à des coûts imbattables ? Ce qui pose le problème de la probabilité d'une relance de la croissance à travers le partenariat étranger.

4.2.1.3- Le traitement de l'emploi.

L'économie de marché applique au traitement de l'emploi les lois de l'offre et de la demande seule façon, pour elle, de réduire le chômage. Car, si le chômage existe c'est que le prix du travail est trop élevé. En baissant ses coûts on contribue à développer l'emploi.

4.2.2.4- La normalisation des outputs

Le phénomène de la normalisation est devenu l'un des défis majeurs pour la production nationale. La normalisation des outputs est considérée comme critère d'accès aux marchés, cela implique que les normes de la qualité sont nécessaire et obligatoire pour pénétrer le marché international.

4.2.1.5- L'amélioration de la production des services collectifs.

Le marché se propose de rendre plus efficace la production des services collectifs en confiant leur gestion au secteur privé et plus largement en privatisant le domaine public de production de biens.

Toutes ces exigences ont pour conséquences une régression de l'emploi et, plus largement une dégradation des niveaux de vie.

Pour pouvoir s'insérer dans tel processus dont la finalité clairement exprimée est l'effacement de tous les obstacles au libre mouvement des capitaux et des biens, (mais non à ceux des hommes, réduits à l'immigration clandestine et par voie de conséquence, à des salaires inférieurs à ceux des autres travailleurs), encore faut-il avoir des capacités de résistance. Or celles-ci sont justement remises en cause par

¹ P. KOTLER, B. DUBOIS : « Marketing management », 6 éd, publication-union, 1991.

l'économie de marché. Le marché n'est pas seulement le lieu où s'affrontent les offres et les demandes, mais c'est aussi le moyen de concrétiser les rapports de domination.

Cette économie mondiale fonctionne, par ailleurs, avec une bulle financière sans commune mesure avec la sphère de production. En 1997, le commerce mondial a été supérieur à la valeur de la production mondiale, avec un taux de croissance de 10 %. Ce qui fait le marché n'est plus la production mais la spéculation financière.

D'où les mouvements spéculatifs de capitaux mettant en cause l'existence même des Etats. En quelques jours, les économies des dragons asiatiques se sont effondrées, alors que jusqu'ici elles étaient très compétitives. Quelque soient les raisons profondes de cette crise le résultat est là ; il suffit que les bourses de valeurs anticipent un repli sur un certain nombre d'entreprises d'un pays pour que son économie s'effondre. Ce ne sont pas ses performances économiques qui sont en cause, mais l'opinion que se font les opérateurs en bourse sur ce que fera la majorité d'entre eux.

Il est vrai que chacun de ces fondamentaux de mondialisation exige de plus long développement, mais, dans l'ensemble le consensus existe pour les considérer comme déterminants.

4.2.2- La finalité de l'ajustement structurel.

Les ajustements structurels opérés depuis quelques années doivent en principe renforcer les capacités de remboursement des dettes.

En période de dégradation du prix de pétrole, peut-il remettre en cause, encore une fois, les programmes arrêtés pour l'assainissement de l'économie algérienne et surtout la relance de la croissance que ces mêmes programmes devraient assurer ? Si les réserves de change accumulées mettent à l'abri la situation économique de l'Algérie de ces mouvements conjoncturels, pendant combien de temps la relance de l'économie sera-t-elle, encore différée ?

Une telle situation conduit à constater que les objectifs arrêtés et les programmes engagés par le passé n'ont pas été poursuivis. Tout aussi bien que le cadre d'un programme d'ajustement qui était conçu justement pour remédier à la situation de cessation de paiement, le marché joue toujours gagnant et ne fait pas de cadeaux, alors qu'il tire un profit injustifié de la ressource principale de l'économie algérienne.

Comptes tenu de ces perspectives, n'est-il pas temps d'obtenir de nos partenaires bilatéraux et surtout multilatéraux, des mesures d'accompagnement financières garantissant un plancher minimum de ressources extérieures en compensation des manipulations des prix des matières premières, de la valeur des monnaies principales, et enfin des taux d'intérêt.

Sans de telles dispositions, l'économie algérienne court le risque d'être condamnée à s'essouffler à poursuivre indéfiniment un remboursement hypothétique d'une dette dans un contexte économique qui nous contraint à une croissance nulle.

En tout état de cause, les partenaires de l'Algérie doivent comprendre qu'il devient de plus en plus injuste d'exiger des sacrifices économiques et sociaux très

lourds d'un côté qui ne soient pas appuyés par une meilleure stabilité des recettes extérieures de l'Algérie. Assurer le remboursement de la dette dans ces conditions reviendrait à hypothéquer les ressources futures de l'Algérie. Car, il nous est demandé de produire de plus en plus pour maintenir un niveau de recettes tout juste suffisant pour couvrir le service d'une dette insoutenable, sans la perspective d'une relance de la croissance supérieure à 3 % .

La plus ou moins grande ouverture du marché algérien au commerce extérieur peut constituer un argument important de négociation en vue d'ouvrir un débat sur la dette et l'évolution des prix des matières premières. Le principe de bonne gouvernance ne serait se limiter aux seules économies de pays en transition mais aussi au système économique international qui semble s'accommoder de l'exclusion et de la marginalisation de pays de plus en plus nombreux.

4.3- Les options pour l'économie nationale.

Trois options fondamentales apparaissent comme incontournables dans les choix stratégiques de l'économie algérienne ; il s'agira :

4.3.1 De générer ou d'économiser des devises hors hydrocarbures.

L'industrie future de l'Algérie aura pour rôle de générer les activités alternatives aux recettes extérieures actuelles par la substitution aux importations dans la mesure de l'avantage économique et le développement de nouvelles exportations dans le cadre d'une conception intégrée de l'économie algérienne aux flux d'échanges internationaux.

4.3.2- Construire la compétitivité extérieure.

Ce sera principalement au secteur de l'industrie qu'il reviendra d'améliorer la productivité moyenne de l'économie et sa capacité à générer des productions exportables. Ceci se fonde au moins sur trois constats, d'une part la tendance historique au déclin des hydrocarbures, d'autre part, la faible productivité actuelle de l'agriculture et, en l'état actuel de l'organisation générale de l'économie, la faible chance de pouvoir escompter une hausse de la productivité de l'agriculture telle qu'elle dégagerait à court terme des surplus exportables et enfin, le faible niveau de développement des services et généralement leur niveau de qualité de prestation, peu compatible avec les exigences de la concurrence extérieure. Aussi, là comme dans l'agriculture toute amélioration du niveau des prestations sera facilement absorbée par le marché interne fortement demandeur, notamment et comme nous le verrons plus loin dans les services d'appui aux secteurs productifs.

Dans ce contexte, il est à rappeler que le marché national désormais ouvert devra servir de test et de tremplin pour l'exportation des nationaux et l'industrie devra à cet effet et plus peut être que d'autres secteurs, mieux investir les champs de la qualité, du service après-vente, de la distribution, du design et de l'adaptation ou, pourquoi pas, de l'innovation technologique.

Avant la construction de la compétitivité externe et / ou des avantages comparatifs, on doit s'attacher à réduire et à annuler aussi rapidement que possible les désavantages comparatifs et les blocages existants.

- Internes à l'industrie, notamment par son redéploiement opérationnel et en externalisant (sous-traitance, filialisation, privatisation) à chaque fois que possible celles des activités qui ne correspondent pas à l'activité de base ou noyau dur d'activité dans le cadre de la restructuration industrielle.

Cette vaste opération sera aussi l'occasion de créer des activités nouvelles d'appui aux structures de production industrielle existantes à venir , pour une meilleure maîtrise des coûts, notamment dans le domaine de la maintenance industrielle, des transports, des études ...

- Liés à la politique de décentralisation et de l'aménagement du territoire. Dans ce cadre les grandes options en faveur de la décentralisation et la déconcentration administratives doivent trouver matière à prendre corps et constituer un mouvement continu qui ne devrait pas souffrir au cours du temps, en ce qui concerne notamment :

. L'amélioration et le développement de la qualité des services publics et administratifs pour la réduction des délais existants et autres coûts d'accès à ces services et leur plus grande disponibilité.

. Le renforcement des pouvoirs administratifs des instances régionales ou locales (fisc, trésor, douanes plus particulièrement).

. L'identification des pouvoirs locaux et la libération de leur exploitation et / ou énergies tant pour ce qui concerne les ressources naturelles qu'humaines.

. La création d'institutions de financement de l'investissement et de l'exploitation à l'échelon local ou régional.

4.3.3- La circulation de l'information.

Comme chacun sait, l'information est devenue, au gré de la dématérialisation croissante de la production, un facteur de production et de productivité direct. Aussi, sera-t-il de la plus haute importance que l'on bannisse le culte du secret en matière d'information économique et commerciale, sauf dans les cas dûment protégés par les lois. La généralisation de centres de production sans logique de monopole, ni de production ni du droit de diffusion de cette information, et de façon plus large la facilitation de l'accès, à l'information utile pour la conquête des marchés, l'adaptation des technologies, l'établissement des études de marché et des anticipations des entrepreneurs... constitue l'une des gageures de la future stratégie économique. L'information devra ainsi être disponible non seulement à partir ou au niveau des entreprises, mais aussi au niveau méso-économique (région, branches ...)aujourd'hui insuffisamment développé, le tout à partir d'une production et d'une circulation satisfaisante au niveau macro-économique . On pourra, en la circonstance s'appuyer sur le dispositif mis en place par la récente loi sur la statistique en attendant la refonte du système national de la planification et son adaptation au contexte de l'économie de marché.

Dans ce contexte, la mise en réseau télématique sera sans nul doute un instrument privilégié du futur pour pallier les difficultés, que connaissent aujourd'hui les cadres des entreprises et des administrations concernées par le développement

industriel, difficultés d'accès aux informations de toute nature en particulier celles ayant trait à la mise à jour des connaissances appliquées et des technologies nouvelles.

De façon plus large, il y aura lieu par ce biais télématique mais aussi par tous les autres moyens de documentation et de séjour dans les pays où elles sont produites, d'organiser l'intérêt pour les veilles technologiques d'une part et l'instauration de pôles d'excellence d'autres part, pour assurer l'acquisition et le transfert plus large et en temps réel des technologies nouvellement mises eu point de par le monde.

4.3.4- Une stratégie d'alliance extérieure.

Elle sera certainement une déterminante fondamentale de la stratégie industrielle et sera à envisager pour tous les secteurs et toutes les activités susceptibles d'intéresser des partenaires, au moins pour trois raisons¹: la première est le fait qu'aucun secteur de l'économie ou de l'industrie nationale ne représente pas un poids suffisant et significatif dans la production mondiale, la deuxième est l'importance reconnue de la part des composantes immatérielles dans la production notamment en termes de technologies, de management, et d'autre savoir-faire, la troisième est la difficulté pour les nouveaux producteurs de pénétrer les marchés.

4.4- La concentration et la coordination permanentes.

De nos jours les choix stratégiques ne sont plus comme aux premières années de l'indépendance d'une relative facilité compte tenu du caractère évident des choix de base à faire à cette époque. De plus les conditions de la concurrence extérieure et les contraintes financières ou en matière de réponse à la demande d'emploi pour ne prendre que celles-là, ne permettent plus de tolérer la même marge d'erreur qu'aux premières années de l'industrialisation pour les choix stratégiques futurs.

Le cadre de l'économie de marché lui-même suppose le respect des libertés de choix des entrepreneurs, sans distinction d'ailleurs de leur nature privée ou publique, et rend de plus en plus impossible l'imposition à l'ensemble des acteurs des choix opérés à un niveau relativement élevé de la pyramide de décision et leur exécution automatique par les échelons subalternes. Il n'empêche pas toujours la nécessité d'éviter une automatisation des conditions d'interaction des agents économiques et sociaux nationaux vis à vis de l'étranger ou bien encore et de mettre en cohérence de l'ensemble des contraintes et préoccupations voire intérêts sectoriels ou partiels.

Ceci nécessite un effort fondamental et continu de coordination et d'organisation, qui rend nécessaire une véritable concertation tant dans l'élaboration que dans la mise en œuvre de stratégie de ce que l'on définira comme sous secteurs de l'industrie.

4.4.1- La technique d'élaboration concertée des stratégies industrielles.

Des méthodes mises au point à l'échelle internationale existant pour rendre opérationnels ces processus complexes de coordination ; on devrait pouvoir très

¹ Revue Tiers monde : « Multinationales et développement : Quelles perspectives ? », N°113, 1er Trimestre, 1988.

valablement à s'en inspirer et en adapter la teneur et la faisabilité à la réalité nationale dans la pratique algérienne à venir.

4.5.2- Un cadre de concertation et de coordination dans l'allocation des ressources.

Un cadre de concertation et de coordination dans l'allocation des ressources qui découle de la démarche d'élaboration et de gestion concertées, tant il est vrai que les arbitrages faits en matière d'allocation de ressources rares entre les différents acteurs (entreprises, sous secteurs et secteurs ou branches de l'industrie) doivent être en constante adéquation avec les besoins pour les actions retenues, tout en organisant la prise en compte des contraintes macro-financières par les agents économiques pris un à un.

Conclusion.

Les bouleversements qui affecteront du point de vue de la production et des politiques industrielles, la scène mondiale comme la scène économique algérienne, sont peut être encore mal appréhender. Il y a cependant un élément de certitude, c'est l'ampleur des changements qui vont surgir de plus en plus rapidement sous l'effet du développement technologique, de la généralisation des systèmes d'informations et de communications à l'échelle de la planète et sans doute aussi dans le même mouvement, d'une mondialisation de l'économie qui relativise très fortement les marges de manoeuvre économique des anciens Etats-Nations.

Tous ces changements à venir commandent tout au moins de rester attentifs pour saisir la signification des transformations qui surviennent.

Autant par son importance géographique, par son poids économique, par ses capacités humaines, l'Algérie ne dispose pas du pouvoir suffisant pour influencer de quelque façon que ce soit la gestion d'une filière industrielle quelconque à l'échelle mondiale. Cela ne signifie pas que ses atouts soient partout négligeables, mais il est évident que l'Algérie a le devoir de s'adapter le plus efficacement possible aux règles qui régissent partout le développement industriel mondial s'il veut tirer profit des avantages économiques qui sont les siens.

Conclusion de la première partie.

Après l'indépendance, L'Algérie a opté pour un développement indépendant fondé sur la construction d'un secteur industriel public puissant. La politique industrielle, basait sur la politique de l'industrialisation globale et intensive, n'a pas duré longtemps car la structure de l'économie algérienne dépendait dans sa quasi-totalité de la rente pétrolière d'une part et d'autre part, le rôle de l'Etat en tant que propriétaire et gestionnaire a transformé des entreprises publiques en simples «administrations publiques», loin de réaliser l'objectif économique de la firme.

Par conséquent, le secteur industriel public à l'amont et à l'aval des autres secteurs économiques continue d'apparaître comme le secteur le plus vulnérable aux ajustements, à la concurrence et à l'ouverture économique. Les pouvoirs publics soulignent la nécessité d'arrêter la dégradation du tissu industriel, de définir et de mettre en œuvre une politique intégrée de développement industriel.

Il est reconnu que le secteur public industriel a bénéficié d'un soutien financier conséquent pour la prise en charge des surcoûts hérités de la gestion administrée, mais qu'il continue malgré ce soutien à être confronté, d'une part, à des difficultés liées à un contexte économique et à un environnement peu favorable et d'autre part, au vieillissement de son outil de production ainsi qu'aux insuffisances contestées dans sa gestion.

La production industrielle connaît une tendance à la baisse depuis quelques années ainsi qu'un désinvestissement accentué. Les performances attendues suite à la mise en œuvre du dispositif banques-entreprises publiques économiques n'ont été que partiellement au rendez-vous.

L'emploi du secteur public industriel connaît une chute puisqu'il est passé de 263.000 agents à la fin septembre 1996 à 225.000 agents à fin septembre 1997.

Les exportations restent à des niveaux insuffisantes, ne couvrant que 17 % des approvisionnements extérieurs. La valeur ajoutée du secteur industriel public se situe en deçà de 10 % de la production intérieure brute globale.

Ayant fait ce constat, les pouvoirs publics retiennent que la relance de l'industrie doit être impulsée et soutenue par un assainissement du contexte économique dans son ensemble. Pour cela, la mise sur pied d'une stratégie rationnelle de développement industriel est devenue un impératif urgent. Les facteurs déterminants d'une politique industrielle sont à rechercher dans la promotion de la production nationale, des exportations, du partenariat, de la privatisation et du développement d'un tissu intégré de PMI / PME.

Le secteur industriel est tenu de s'adapter aux conditions actuelles et prévisibles de fonctionnement de l'économie nationale engagée dans une libération de plus en plus prononcée et dont les manifestations les plus importantes sont l'ouverture à la concurrence internationale sur les marchés internes et externes, avec les exigences de compétitivité des produits qu'elle induit et la fragilité et les limites des protections tarifaires et la quasi-impossibilité de maintenir des politiques contingentaires.

DEUXIEME PARTIE

LA POLITIQUE DE LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE COMME CONDITION PREALABLE POUR LA PRIVATISATION DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE

Introduction

Au cours de la décennie 1960, la première phase du développement reposait sur la création de sociétés nationales dont la mission essentielle était la récupération des richesses nationales (dès 1966) et l'absorption des entreprises étrangères nationalisées pour renforcer le secteur public et social.

Au cours de la décennie 1970, la mission principale des sociétés nationales fondée sur le développement des branches stratégiques de l'économie a été caractérisée par la mobilisation de ressources financières internes et externes fort importantes. L'acte d'investir primait sur les aspects organisationnels et sur l'impératif d'efficacité économique. Les sociétés nationales grossissaient au fil des années. Les formes d'organisation des entreprises nationales conçues et mises en œuvre en 1968-1969 se sont avérées inadaptées compte tenu notamment de la forte concentration des structures, de la centralisation de la gestion et l'ampleur des programmes d'investissements.

Le lancement massif et rapide des investissements industriels, les conditions de leur réalisation (surcoûts, allongement des délais...) et de leur financement (recours croissant aux crédits extérieurs et des coûts élevés) ont été, en outre, à l'origine du déséquilibre financier des entreprises nationales et de leur endettement excessif.

A cela s'ajoutent l'interpénétration du rôle de l'Etat et de l'entreprise, Le rôle étouffant de l'administration de tutelle, les injonctions administratives qui ont amené l'entreprise nationale publique à développer des actions qui n'ont rien à voir avec sa vocation principale l'éloignant ainsi de l'utilisation rationnelle des ressources humaines et financières, de la maximisation de la production et du surplus qu'elle est censée générer pour assurer non seulement son propre développement futur mais contribuer au financement de l'économie en alimentant la croissance économique et en développant l'emploi.

Pour que les entreprises publiques économiques soient prêtes à fournir face aux réalités d'une économie de marché, il faudra impérativement commencer par les restructurer. La restructuration indispensable pour que ces entreprises publiques fonctionnent sur des bases plus saines revêt deux aspects, à savoir la restructuration matérielle de la capacité de production, qui consiste à remplacer et à moderniser le matériel et à licencier le personnel en surnombre et la restructuration financière, laquelle consiste à supprimer les dettes qui, sont reportées dans le secteur privé, rendait les nouvelles entreprises insolubles.

La politique de restructuration industrielle, qui a été entreprise à partir de 1982, en vue d'améliorer les performances économiques et financières de l'appareil de production existant dans le secteur industriel public a-t-elle donné des résultats escomptés?

La question fondamentale est de savoir s'il faudrait restructurer les entreprises avant de les privatiser auquel cas ce serait à l'Etat de supporter les dépenses encourues, ou si la restructuration et les frais qu'elles entraînent devraient être à la charge de nouveaux propriétaires?

Il est impératif de restructurer l'entreprise publique économique. Il importe de gérer la crise de manière systémique afin d'optimiser l'efficacité du système économique en général et l'entreprise publique économique en particulier.

Pour que les réformes soient durables et que la croissance émerge, le poids de restructuration doit être réparti entre parties prenantes extérieures (créanciers à court, détenteurs de capitaux) qu'intérieures (actionnaire, salariés).

Le cadre de la restructuration des entreprises publiques économiques prend du temps. Cependant, pour éviter une longue durée et inutile période d'incertitude et de faible croissance, les pouvoirs publics doivent s'attaquer plus résolument aux dysfonctionnements systématiques et, pour ce faire, aplanir les obstacles à la restructuration des entreprises publiques.

Par ailleurs, le changement de comportement de l'Etat, de son rôle d'assistance et de prise en charge à un rôle d'accompagnement et de garant du bon fonctionnement de l'économie de marché, va-t-il entraîner un amenuisement de son caractère interventionniste?

Pour développer cette dixième partie, on essaye, dans un premier chapitre, de faire un rappel critique de la politique de la restructuration industrielle antérieure à la privatisation, puis dans un second chapitre, de montrer la liaison entre la politique de restructuration industrielle et la croissance économique et enfin, dans un troisième chapitre, faire l'émergence du nouveau rôle de l'Etat en tant que régulateur dans une économie de marché.

PREMIER CHAPITRE

LES REFORMES DU SECTEUR INDUSTRIEL PUBLIC ANTERIEURES A LA PRIVATISATION

1.1- L'historique des politiques économiques en Algérie

Les politiques de développement envisagées avant les années quatre vingt tendaient vers la mise en place d'une base industrielle importante, pour faire sortir le pays de l'état de sous développement pour rattraper le retard dans les délais les plus brefs et au même temps de construire une économie moderne.

Cependant la mise en oeuvre de cette politique de développement, malgré le niveau très élevé des investissements, n'a pas aboutit aux résultats escomptés.

1.1.1- La volonté de l'essor industriel par substitution aux importations

L'objectif de la politique économique nationale était de favoriser la production locale de biens manufacturés au lieu de les importer. Il s'agissait d'assurer un bilan global positif en termes d'échanges extérieurs, (Ex: prix de revient en devises des matières inférieure au coût d'achat en devises des produits finis). Mais "les objectifs de gestion, d'organisation, de production et de productivité ont été négligés par rapport aux objectifs d'investissements"¹. Cette démarche a ignoré les considérations d'échelles de production d'une part et, d'autre part les considérations d'échelles de productivité.

1.1.2- La tentative de diversification des objectifs de l'économie nationale

La tentative de diversification des objectifs de l'économie nationale a porté sur la promotion des exportations manufacturées par l'encouragement de la capacité entrepreneuriale nationale (autonomie des entreprises). Cette approche technico-industrielle est caractérisée par des effets très limités à cause:

- des effets pervers du système de substitutions aux importations, notamment les coûts de production finaux², qui sont non compétitifs pour une partie de la production,
- de tension sur la production qui connaît un ralentissement voire une croissance négative et ce, en raison de la non disponibilité ou de la rareté (par rapport aux besoins) des moyens de financements extérieurs, des incidences des frais financiers induits par l'appel aux sources de financements extérieurs et ce, sur les prix de revient des produits et, des conséquences des dévaluations de la monnaie nationales et, dont l'effet a été le rétrécissement et de la demande nationale par une restructuration des dépenses des ménages.

¹ A. BRAHIMI op cit, p 9

² ibid p 216.

1.2- La définition du concept de restructuration industrielle

La restructuration implique "l'aménagement des bilans des entreprises, et notamment le réajustement du ratio endettement / fonds propres en fonction des besoins en liquidités des entreprises, afin d'accroître l'efficacité, de rétablir la croissance et de limiter les coûts imputés au contribuable »¹

La restructuration industrielle est définie « comme l'ensemble des mesures de réorganisation, de redéploiement et de modernisation de l'outil de production national, ayant pour objectif l'accroissement de son efficacité de sa compétitivité et , son insertion dans la division internationale du travail »²

La restructuration des entreprises a été envisagée dans le cadre de la réorganisation de l'économie nationale. Elle « a pour finalité la satisfaction des besoins de l'économie nationale et des citoyens par l'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie, une plus grande maîtrise de l'appareil de production et, l'obligation de résultat des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par la planification nationale »³.

C'est dire qu'il s'agit à travers la restructuration industrielle de reconsidérer fondamentalement l'organisation, le statut, le fonctionnement et les processus de l'appareil industriel , ce qui implique nécessairement, l'inscription de cette restructuration dans une stratégie de développement industrielle globale , cohérente, et concertée.

1.2.1- Les éléments de bases de la politique de restructuration industrielle

La politique de restructuration industrielle suppose un effort de concertation soutenue et permanente, non seulement pour enrichir la démarche méthodologique de la période de transition mais aussi pour la mise au point des politiques sectorielles qui restent à élaborer, Un programme rigoureux de stabilisation macro-économique et la mise en place d'un environnement institutionnel, administratif, financier et juridique propice sur l'initiative des agents économiques.

Ainsi l'appartenance de l'entreprise à l'Etat ne doit plus être un argument pour maintenir en vie des entreprises non viables. Pour survivre, l'entreprise devra désormais être « pilotée » par son équipe managériale et l'environnement devra dorénavant, être perçu comme une donnée comportant des facteurs de risques et, qui s'impose à l'entreprise.

Dans la mesure du possible cette restructuration concernera toutes les entreprises publiques et en particulier celles relevant des secteurs d'activités concurrentielles dont l'Etat doit se désengager. La restructuration est un prélude pour leur privatisation organisée et graduelle.

¹ Revue: Finance et développement, FMI, 1 er Trimestre 1998.

² " Restructuration industrielle" Rapport de synthèse des journées d'étude, 15 et 16 avril 1995, ENIE, p 4.

³ Synthèse: Evaluation de l'industrielle et politique industrielle, M.I.N. , janvier 1994.

1.2.2- Un contenu complet et cohérent de la politique de restructuration industrielle

A l'instar de toute politique économique, en particulier, et de toute action réfléchie et programmée, en général, la politique industrielle est constituée d'un ensemble cohérent d'éléments répondant aux besoins fondamentaux consistant à fixer les choix stratégiques et, à prendre les mesures de mise en œuvre.

Parmi les grands choix stratégiques pouvant caractériser la politique industrielle, on peut retenir:

- le choix d'organisation (secteur juridique dominant public ou privée, secteur public grands ensembles et / ou petites et moyennes industries, partenariat avec les firmes étrangères),
- des choix techniques (intensité de capital ou de main-d'œuvre),
- le niveau de technologie, filières industrielles, des choix de marchés (marché national ou exportation),
- un choix de la transition (la protection de la production nationale).

Tous les choix adoptés doivent constituer un ensemble cohérent étant donné les liens économiques et institutionnels qui sous-tendent les uns et les autres.

On peut conclure que la définition claire de tous les choix stratégiques de la politique industrielle résultera de l'action en cours visant à doter toutes les entreprises et unités d'un plan de redressement. C'est en effet dans le cadre de l'élaboration concertée (entreprises, banques et holding) que ressortiront les éléments particuliers aux niveaux micro et macro-économique permettant les arbitrages et la prise de décision quant à ces choix stratégiques.

1.2.3- Une compatibilité de la politique de restructuration industrielle avec les réalités nationales

La fiabilité de la politique industrielle, dans toutes ces dimensions, repose sur sa compatibilité avec les réalités politiques, économiques et sociales du pays perçus au plan interne ou intrinsèque, à travers le niveau de développement du pays en général, les ressources humaines et naturelles, l'état de l'industrie nationale, la politique économique, le système politique, la conjoncture politique et au plan externe ou relatif, à travers les mutations mondiales en général et, le contexte régional en particulier.

La prise en charge des réalités politiques, économiques et sociales propres à l'environnement national et au contexte international est une évidence pour toute politique de restructuration industrielle.

Par ailleurs, pour réaliser cette politique de restructuration industrielle, l'équilibre est indispensable entre ce que les capacités et les ressources nationales permettent d'entreprendre, de ce que le monde extérieur offre comme opportunités ou pose comme contraintes à l'action et, de ce que ce que la volonté politique peut ambitionner d'atteindre comme objectifs.

L'analyse de ces réalités est nécessaire pour saisir leur dimension et leur pouvoir d'impact¹ sur la politique de restructuration industrielle à mener et répondre à des questions fondamentales telles que:

1.2.3.1- Au plan interne:

- Le niveau de développement du pays en général :
 - . le type d'industrie à développer,
 - . le rythme d'insertion dans le cadre économique international,
 - . la protection de la production nationale.

- Les ressources humaines et naturelles :
 - . les capacités techniques et professionnelles,
 - . les capacités managériales,
 - . les ressources naturelles porteuses d'industries,
 - . le rôle des hydrocarbures dans l'industrialisation (intégration et énergie).

- L'état de l'industrie nationale :
 - . les forces et faiblesses,
 - . la mise à niveau à envisager.

- La politique économique :
 - . l'exigence de compétitivité des entreprises,
 - . les nouvelles formes de concertation.

- Le système politique :
 - . le nouveau cadre politique,
 - . les nouvelles formes de concertation,

- La conjoncture politique :
 - . les conséquences sur les investissements nationaux et étrangers.

1.2.3.2- Au plan externe:

- Les mutations mondiales en général
 - . les regroupements régionaux,
 - . la déréglementation économique,
 - . l'évolution des techniques de production, de l'information et des communications,
 - . le poids de firmes transnationales.

- Le contexte régional en particulier :
 - . la Méditerranée,
 - . le Maghreb.

¹ Plan d'action de la politique de restructuration industrielle, M.R.I.P., juin 1995.

1.2.4- Les mesures de mise en œuvre de la politique industrielle

Les choix stratégiques de la politique de restructuration industrielle trouvent leur traduction dans les mesures mises en œuvre pour les concrétiser. Ces mesures sont caractérisées par leur grande diversité que l'on peut percevoir à travers les rubriques essentielles (le financement, la fiscalité, la législation du travail, les services d'appui), leur lien déterminant avec les choix stratégiques, au point de permettre par leur contenu de révéler ces choix sans que ces derniers aient pu être affichés préalablement (un tarif douanier peut favoriser une filière industrielle ou la condamner sans pour autant qu'une décision politique ait été à la base de la fixation de ce tarif) et, leur double vocation possible en ce sens qu'elles peuvent concerner l'ensemble des secteurs économiques ou se limiter à l'industrie.

Présentement, l'on peut analyser ces mesures en s'interrogeant sur leur disponibilité, leur compatibilité aux choix faits ou à faire, leur fiabilité et leur traduction sur le terrain. Cette interrogation conduit sur chacune des rubriques évoquées à plusieurs questions¹ :

1.2.4.1- Au plan du financement:

- . les capacités de financement des entreprises,
- . le crédit bancaire,
- . la gestion des opérations bancaires,
- . le marché financier,

1.2.4.2- Au plan de la fiscalité :

- . les impôts,
- . les tarifs douaniers.

1.2.4.3 - Au plan de la législation du travail :

- . l'adaptation des textes à l'économie de marché
- . les contraintes dans l'application des textes.

1.2.4.4- Au plan des services d'appui

- . la normalisation et la certification,
- . la formation et le perfectionnement,
- . la recherche et le développement,
- . les capacités d'études et de conseil,
- . le système d'information économique et industriel.

¹ Plan d'action de la politique de restructuration industrielle, op cit

1.3- Les objectifs de la restructuration industrielle

La politique de restructuration industrielle vise l'adaptation des entreprises industrielles à une économie de marché basée sur l'efficacité économique. En fait, l'objectif de base de la politique de restructuration des entreprises est d'accroître la productivité et la rentabilité grâce aussi à une réorganisation de la gestion, à une réorientation de la production et à même plus une grande productivité de la main d'oeuvre.

D'autres objectifs sont aussi essentiels comme l'augmentation de la compétitivité des activités industrielles et des opérateurs, la recherche de la dimension et la configuration optimale des entreprises industrielles, la réhabilitation de l'outil de production présentant un potentiel de rentabilité et de compétitivité, le renforcement des activités industrielles sur les points forts, le recentrage des entreprises vis à vis de leur marché et enfin, l'assainissement financier des entreprises en vue de réduire leurs endettement et leur charges hors exploitations.

1.4- Les facteurs explicatifs de la restructuration industrielle

1.4.1- Les facteurs exogènes aux entreprises publiques industrielles

Parmi les facteurs exogènes, on peut citer une insuffisance des recettes d'exportations qui n'ont pas permis de couvrir les besoins du potentiel industriel national et, en même temps, le remboursement du service annuel de la dette du pays. Cette insuffisance a démontré que l'entreprise publique algérienne est fortement extravertie d'une part et, d'autre part est incapable de remplir un taux satisfaisant de couverture de ses besoins en devises, par des recettes en devises¹. Et les paiements de surcoûts financiers chroniques dans le cadre des approvisionnements en provenance de l'étranger, les coûts d'accès au crédit bancaire sont élevés et doublés d'un potentiel d'endettement faible voire négatif (différence entre les fonds propres et, le total des dettes).

1.4.2- Les facteurs endogènes aux entreprises publiques industrielles

Les facteurs endogènes se situent dans l'efficacité économique et financière qui est médiocre et généralement négative et qui peut être évaluée à travers les paramètres des bilans en devises négatifs (effets pervers de l'import et de l'export substitution) et, les résultats nets comptables d'exercices, chroniquement négatifs et rendant l'entreprise industrielle éligible à la loi sur la mise en faillite (effets réduction des fonds propres par les résultats déficitaires). Un endettement important aggravé par une forte mobilisation des ressources sous forme de stocks dont une partie sans valeur commerciale, et dont les liquidations doivent être parmi les préoccupations majeures des cadres de l'entreprise, enfin, une forte proportion des dettes à court terme et, une quote-part du découvert bancaire (concours bancaire) très élevée, et dont le coût et l'incidence sont élevés.

La gestion par une «seule entité» (type complexe industriel) de technologies multiples se traduisant par une perception insuffisante du rythme accéléré des technologies, en raison de la lourdeur de l'organisation, une non-maîtrise des coûts de

¹ Séminaire sur "La restructuration industrielle", ENIE, Sidi Bel Abbès, 1995.

production, en raison des difficultés de mise en place de systèmes de gestion intégrés due à la difficulté de maîtriser et de coordonner plusieurs technologies dans le cas d'un complexe, et une organisation trop hiérarchisée,

1.5- Les réformes des années quatre vingt du secteur industriel public

Le cadre général de la restructuration des entreprises a été décidé lors du congrès extraordinaire du parti F.L.N. réuni en juin 1980 en vue de l'adoption du premier plan quinquennal (1980-1984). La définition de ce cadre s'est appuyée sur les travaux de la commission ad hoc du parti chargée de la restructuration qui, sur la base de l'analyse du diagnostic général du fonctionnement des entreprises, a dégagé un certain nombre d'orientations dans ce domaine.

Ces orientations relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'économie, codifiées dans une résolution du congrès, ont préconisé deux techniques de restructuration constituant ainsi la réforme économique du secteur public:

- une restructuration organique : il s'agit d'une réforme structurelle du mode d'organisation des entreprises.
- une restructuration financière accompagnée de mécanismes révisant la régulation économique.

1.5.1- La restructuration organique des entreprises publiques

Prévue par le plan quinquennal 1980-1984, la restructuration des entreprises publiques avait pour objet de renforcer le secteur public dont le poids est important dans la mise en œuvre de la stratégie de développement. La question qui se posait alors était de savoir comment transformer les entreprises nationales déficitaires, accablées par des dettes et des découverts bancaires et qui constituaient une charge pour l'Etat en entreprises performantes en mesure d'autofinancer leurs activités et de contribuer, en plus, à l'effort national d'accumulation pour assurer la pérennité du développement.

Dans ce cadre, la restructuration des entreprises vise notamment à :

- « favoriser l'initiative créatrice des organes de l'entreprise et des unités tendant à l'utilisation rationnelle des compétences humaines et à la mobilisation effective des ressources matérielles des entreprises, pour une grande productivité et une augmentation quantitative et qualitative de la production nationale ;
- renforcer la décentralisation et la déconcentration de la gestion des activités de production de biens et services par la définition des différents niveaux de prise en charge effective des responsabilités et notamment au niveau des unités de production ;
- établir des relations complémentaires entre les entreprises soit d'un même secteur, soit intersectorielles,
- rechercher une plus grande adéquation entre la taille de l'entreprise, son niveau d'intervention et sa compétence territoriale, compte tenu du rôle complémentaire dévolu aux entreprises locales »¹.

¹ Ministère de l'industrie et des mines : « Synthèse, évaluation de l'industrie nationale et politique industrielle », janvier 1994.

La restructuration des entreprises consistait, dans son aspect organique, en une opération d'adaptation de formes d'organisations des entreprises publiques aux exigences du développement correspondant à la nouvelle phase chargée de défis multiples.

En effet, l'élimination des aspects organisationnels négatifs s'imposait. La taille trop grande atteinte par les entreprises nationales, la concentration des cadres au sein des sièges et l'emploi d'une grande partie des effectifs dans des activités non directement liées à la production se sont traduits par des lourdeurs dans le fonctionnement des entreprises et par l'inefficacité, ont engendré une certaine capacité de gestion, en particulier de la gestion financière et rendu plus difficile l'application du principe de la décentralisation. Les difficultés créées par l'organisation inadaptée des entreprises ont été aggravées par les ingérences dans la gestion de l'organisation interne des entreprises.

La suppression de ces tendances négatives était recherchée pour permettre aux entreprises réorganisées et libérées de diverses entraves de faire face aux nouvelles exigences du développement en contribuant à l'amélioration du fonctionnement de l'économie.

Les orientations dégagées par le Congrès extraordinaire dans ce domaine préconisent une restructuration globale et profonde des entreprises dans ce sens:

-« (d'une) simplification et (d'une) définition plus précise de la mission de chaque entreprise.

- (de) l'adaptation de (son) champ d'activité aux objectifs planifiés qui lui sont assignés,
- (de) la prise en charge par des structures spécialisées distinctes de celles de la production,

des fonctions de développement et de commercialisation sauf contraintes techniques et économiques prouvées.

- (de) la décentralisation et (du) renforcement des moyens de réalisation.
- (d') une meilleure répartition des compétences en matière de commerce et de
- distribution entre les différents opérateurs nationaux. ».

La restructuration organique des entreprises a été engagée en février 1981 en s'appuyant sur les principes méthodologiques de globalisation, de concertation et de progressivité

Il s'agit d'abord d'insérer les opérations de restructuration dans un contexte général qui englobe non seulement les structures, mais aussi les mécanismes qui les soutiennent.

Il est essentiel qu'examen des structures et refonte des mécanismes économiques soient liés sur le plan de la mise en œuvre. Il s'agissait ensuite de mener les opérations dans un cadre de concertation élevé.

Enfin, le principe de progressivité vise le lancement de l'opération de restructuration des entreprises, sans précipitation, dans l'ordre et la sérénité sans perturber le fonctionnement des activités.

Ces principes ont été respectés lors de l'examen des schémas de restructuration des entreprises qui ont pu être achevés au cours du second semestre 1982 pour l'ensemble des secteurs.

Ces mesures concernent :

- Ces modalités de mise en œuvre du transfert du patrimoine;
- le financement de l'exploitation de nouvelles entreprises ;
- le transfert de sièges sociaux et l'affectation de personnel à l'intérieur du pays ;
- la prise en charge de la fonction coordination;
- la restructuration financière.

Cette première étape a été clôturée à fin 1982. Le nombre des entreprises publiques qui était de 150 environ en 1980 est passé à 480 en 1982 -1983 comptant 2079 unités. Ces entreprises ont été progressivement mises en place jus qu'au 1er janvier 1984¹.

La seconde étape, entamée en mai 1984, consistait en la mise en place d'un suivi national de la réalisation des opérations de restructuration et à la préparation des conditions de fonctionnement normal des entreprises.

Le Comité National de Restructuration des Entreprises (C.N.R.E.) organisait des réunions avec l'ensemble des comités sectorielles pour identifier les difficultés de mise en œuvre et trouver les solutions pratiques appropriées.

Au moment même où les entreprises restructurées étaient au fur et à mesure mises en place, la réflexion avait été engagée pour cerner avec précision les mesures dites d'accompagnement qui devaient permettre aux nouvelles entreprises d'évoluer dans un environnement moins contraignant et d'améliorer ainsi leur efficacité.

1.5.2- La restructuration financière des entreprises publiques

La restructuration financière des entreprises intervient comme une suite logique de l'opération de restructuration organique en ce sens qu'elle vise d'une part la reconstitution du capital des entreprises nationales, et d'autre part, à mettre fin à leur déstructuration financière. La commission de restructuration financière définit cette opération comme "l'ensemble des mesures à prendre par l'Etat et l'entreprise dans l'immédiat et dans tous les domaines et non uniquement sur le plan financier, ainsi que les actions à mener de façon permanente par l'entreprise pour concrétiser son autonomie financière et ne plus recourir à l'aide de l'Etat"¹. Cette commission a arrêté dans ce cadre un certain nombre de mesures économiques et financières en vue de créer les conditions nécessaires devant permettre de rétablir l'équilibre financier des entreprises restructurées et de générer des excédents financiers. Il s'agit de mesures financières proprement dites, de mesures organisationnelles et de gestion et de mesures tendant à améliorer la productivité de travail.

- Concernant les mesures financières, la réforme se fixe comme objectifs de doter l'entreprise de fonds propres en liaison avec sa dimension, sa nature et son niveau d'activité. Elle se fixe également de doter l'entreprise de fonds de roulement minimum de manière à lui permettre de retrouver sa solvabilité vis à vis des tiers, de restructurer sa dette

¹ Ministère de l'industrie et des mines «Synthèse : Evaluation de l'industrie nationale et politique industrielle », Vol II , janvier 94.

¹ Rapport de la commission ad hoc de restructuration financière des entreprises, juillet 1981, p 8

à long et moyen terme à l'égard du trésor en concours définitifs (absorption par l'Etat des dettes à long terme détenues par le trésor sur les entreprises), la consolidation du découvert en concours temporaires (réechelonnement des dettes bancaires) ainsi que le recouvrement des créances interentreprises.

-En ce qui concerne la maîtrise des charges, les mesures organisationnelles et de gestion visent la réduction des coûts de production et un allègement des charges fiscales et des procédures simplifiées. Dans ce cadre aussi, la commission ad hoc constate " une distorsion croissante des prix relatifs qui fausse les choix et les calculs économiques du producteur, du consommateur et les autres agents de l'économie nationale,..., ainsi le gel administratif et prolongé des prix les vident de toute vie économique"¹.

- Enfin, les dernières mesures concernent l'amélioration de la productivité du travail, notamment à travers une restructuration des personnels.

La restructuration organique des offices et des grandes sociétés nationales appelle cependant les remarques suivantes:

- Les nouvelles entreprises publiques restructurées sont délestées de certaines de leurs fonctions essentielles (fonctions d'engineering et de distribution pour les sociétés de production par exemple, etc.).²

- La nouvelle vision du développement économique ne remet pas en cause la nature du système national de planification; celle-ci devant normalement continuer à assurer les liaisons économiques; or l'une des conséquences directes du morcellement des entreprises introduit par la réforme sera d'affaiblir justement la cohérence macro-économique¹, et de complexifier la coordination sectorielle et intersectorielle des entreprises.

Concernant la restructuration financière de ces entreprises, il leur est désormais prescrit de dégager à l'avenir des ressources propres pour s'autofinancer; elle sont tenues dans ce cadre de développer un système de calcul des coûts de production (non théorique), alors que les causes réelles à l'origine de la restructuration de la situation financière de ces entreprises sont, pour des raisons diverses, totalement occultées.

Les coûts de production sont non seulement dominés par des charges salariales et des charges financières importantes, mais subissent également les effets négatifs d'une forte sous-utilisation des capacités de production en raison d'un manque aigu en matières premières et pièces de rechange.

² Rapport de la commission ad hoc de restructuration financière des entreprises, juillet, p 37

¹ M. LIASSINE " Le redéploiement industriel en Algérie" 1980, Etude du PNUD, Alger, 1990.

1.5.3- Les fondements et les objectifs de la restructuration industrielle des années quatre vingt

1.5.3.1- les fondements de la restructuration industrielle des années quatre vingt

Avant de procéder à l'évaluation de la décennie 1967/1978 et donc à l'analyser des aspects positifs et des aspects négatifs des différents plans de développement, la commission ad hoc chargé de la restructuration a mis l'accent sur certains déséquilibres ayant motivé la restructuration des entreprises et ceci à trois niveaux :

a- Au plan macro-économique

L'existence de grands déséquilibres a engendré «des dérèglements économiques (tels que l'inflation des coûts et des biens, des pénuries de produits industriels et alimentaires, de transport, de logements et d'infrastructures sociales) ainsi que des distorsions dans la répartition des revenus .

b- Au plan institutionnel

Il est à remarquer qu'il y a une rigidité dans le fonctionnement de l'économie (bureaucratisation de la gestion de l'économie) notamment, à une certaine dilution des responsabilités .

c- Au plan organisationnel des entreprises

En matière d'organisation «les entreprises nationales se sont vues confier pour beaucoup d'entre elles plusieurs types de fonctions économiques et ont été caractérisés par une grande centralisation des ressources et une grande complexité de gestion ».

Par ailleurs, l'analyse des causes ayant conduit à la crise de secteur public a fait l'objet de nombreuses controverses, pour les responsables des entreprises c'est l'hostilité de l'environnement, pour les planificateurs, c'est l'automatisation des entreprises, pour les représentants des travailleurs c'est autant l'environnement que la manière de l'exercice du pouvoir économique par les directeurs des entreprises. En définitive, ce débat a conduit à l'apparition de deux thèses différentes, sinon opposées;

La première thèse, défendue par les gestionnaires des entreprises, a imputé les déficiences des entreprises aux faits suivants :

- l'insuffisance de ressources financières (fonds propres, fonds de roulement) au départ de la mise en route des projets d'investissements,
- la prise en charge par l'entreprise de certaines fonctions devant relever normalement de l'Etat comme par exemple la formation professionnelle, les sureffectifs, et la mise en place d'infrastructures socio-culturelles qui ont engendré des surcoûts au niveau de l'entreprise.
- la bureaucratization du contrôle et la réglementation imposée par l'administration financière qui a fait perdre à l'entreprise toute son autonomie financière. De plus la

pression fiscale a fait peser de trop lourdes charges sur elles.

Quant à la deuxième thèse émanant du ministère des finances, a critiqué sévèrement l'entreprise du fait de son incapacité à dégager des excédents financiers et ceci, malgré les importants moyens financiers, qui ont été mis à sa disposition.

Les tenants de cette approche ont considéré que l'entreprise a été «une source de désaccumulation de l'outil de production, ce qui en d'autres termes veut dire, que celle-ci a été plutôt un espace de consommation et de dépréciation du capital de l'Etat, qu'un espace de production et de fructification de celui-ci.

En outre, cette thèse considérait que les déséquilibres financiers que ce soit à l'échelle macro-économique ou à l'échelle micro-économique ont été en grande partie le résultat d'une gestion de l'entreprise publique. En l'occurrence, il semblait que cette approche aurait fortement influencé les travaux du congrès extraordinaire du parti lequel a procédé à l'identification de la crise.

1.5.3.2- Les objectifs de la restructuration industrielle des années quatre vingt

Parmi les insuffisances qui ont été relevées à travers l'évaluation de l'activité des entreprises au cours de la décennie 1967/1978, l'incapacité de l'entreprise publique à créer (des surplus financiers) a retenu une attention particulière de la part de l'Etat.

C'est à la suite de constat, que la restructuration a été envisagée comme une issue à la crise et visait comme objectif principal le redressement de l'économie nationale, par une exploitation plus rationnelle et donc, plus efficace, de l'outil de production en grande partie dans le secteur public.

La lecture du bilan montre que l'entreprise publique a été un lieu d'accumulation physique grâce à l'aisance financière que procurait la rente pétrolière mais qui étant donné les limites physiques que représentaient les ressources énergétiques face à la montée des besoins de la population, il fallait désormais générer de nouveaux gains de productivité afin d'assurer le développement de l'économie nationale.

Autrement dit, l'entreprise devrait être le moteur de l'accumulation financière. Pour cela, elle devrait dégager des excédents financiers afin de pouvoir assurer sa production élargie. La création de ce surplus financier n'est rien d'autre que le profit considéré, avant l'émergence de la crise, comme «une catégorie honteuse du capitalisme », or, comme le note F.PERROUX «quel que soit le système économique, une entreprise non rentable n'a aucun sens. Elle s'appauvrit et appauvrit l'économie nationale, alors qu'elle doit être au contraire une source de richesse et de sécurité non seulement pour son personnel mais pour la communauté tout entière ».¹

¹ F. PERROUX, cité par GUY CHAMBON " Initiation à la vie et à la gestion de l'entreprise" , Momentos Daloz, p 9.

Cependant ce n'est pas la première fois que la rentabilité financière a été prise en compte comme critère de performance par les pouvoirs publics, comme a été précisé en 1971 dans les textes portant gestion socialiste des entreprises, il a été demandé à l'entreprise de « dégager des bénéfices pour augmenter les possibilités d'investissement de la nation et accroître les revenus des travailleurs ».

Cette question des critères de performances a été réaffirmée par la charte nationale de 1976 «le moment est venu, au sein de toutes les entreprises socialistes, de faire prévaloir la rigueur des règles de gestion et de restituer, de plus en plus, la priorité à l'efficacité économique».

Mais en réalité, l'objectif de rentabilité financière a toujours été relégué en second plan car d'autres indicateurs avaient prévalu à cette époque «ces indicateurs étaient ceux qui permettaient d'apprécier et d'évaluer la productivité économique et sociale de l'entreprise publique».

D'autre part, le profit du fait des valeurs qu'il véhicule, apparaissait comme un élément «inacceptable dans la société socialiste algérienne, or, ce concept définit comme était la plus value, c'est à dire le produit de l'exploitation de la force du travail par le capital se vide de tout son sens lorsqu'il s'applique à l'entreprise publique du moment qu'il y a appropriation collective des moyens de production. En outre, dans le cadre de la gestion socialiste des entreprises, les travailleurs avaient droit à une partie des résultats bénéficiaires de l'activité de leur unité de production. Alors dans ce cas qui a participé au prélèvement de la plus value?

En somme, le profit longtemps ignoré dans le passé, s'est révélé avec l'apparition de la crise comme étant un critère important et objectif dans l'évaluation des performances de l'entreprise. Ceci a été clairement exprimé par le premier plan quinquennal «les paramètres financiers devront constituer, de plus en plus, un indicateur privilégié des résultats pour mieux responsabiliser les agents économiques».

En effet, une conception nouvelle de l'entreprise où domine une autre rationalité économique, semble se dessiner à travers la réhabilitation du calcul économique, En définitive, l'entreprise restructurée devrait, désormais, réaliser trois objectifs dès lors stratégiques:

- dégager un autofinancement afin d'assurer sa production simple et sa production élargie,
- rembourser les emprunts conformément à l'échéancier de remboursement,
- réaliser une accumulation financière afin de participer au financement de la croissance économique,

Par ailleurs, d'autres objectifs ont été ciblés par la restructuration mis à part celui d'accroître l'efficacité de gestion de l'entreprise, il s'agit de renforcer la direction planifiée de l'économie et, la mise en application des principes comme la décentralisation de la décision économique et la démocratisation de la gestion à travers l'amélioration du fonctionnement de la gestion socialiste des entreprises.

1.5.4- Les incohérence de la restructuration

Des incohérences sont relevées dans cette réforme de restructuration industrielle; elles se situent à différents niveaux, structurel, fonctionnel et financier.

1.5.4.1 - Au plan structurel

La taille importante des sociétés d'Etat est dénoncée comme étant un obstacle à l'efficacité des entreprises publiques, alors que la tendance qui prévaut au niveau mondial est plutôt en faveur d'une concentration des entreprises. La restructuration n'a pas été effectuée " selon des exigences économiques découlant d'une logique économique et industrielle, mais elle correspond plutôt à un ordonnancement administratif qui consiste à découper les entreprises nationales en morceaux au moment où dans le monde entier on opérait à des regroupements".

En outre, les sociétés les plus performantes dans le monde sont gigantesques par leurs effectifs, leurs chiffres d'affaires etc. Par conséquent il est difficile d'admettre une quelconque corrélation entre la taille des entreprises et leur manque d'efficacité économique. Il semblerait en définitive que l'opération de restructuration qui a conduit à l'atomisation des entreprises publiques ait été plutôt commandée par considérations d'ordre politique afin de limiter le pouvoir des grandes sociétés nationales. Ainsi, comme le souligne H BENISSAD " Ces bouleversements dans les orientations économiques offrent au nouveau pouvoir l'opportunité de diminuer le poids et le rôle de la technocratie " mandarinale" de l'industrie publique, des industrialistes"

1.5.4.2-Au plan fonctionnel

Le démembrement des activités de l'entreprise créera très vite des blocages en ce que concerne la coordination de l'activité des entreprises d'approvisionnement, de production, de commercialisation et de développement. Des difficultés de coordination naissent également entre ces entreprises et leurs tutelles en raison du nombre très élevé d'entreprises; toutes ces difficultés vont se traduire bien évidemment par des retards dans la conduite, des activités des entreprises, leurs programmes d'approvisionnement, de production, de commercialisation ainsi que leurs plans de développement.

1.5.4.3 - Au plan financier :

Il faut d'abord noter que les objectifs d'assainissement financier des entreprises ont été totalement compromis en raison de l'impact des mesures salariales liées à l'application du SGT qui se sont traduits par d'importantes charges affectant ainsi sérieusement la situation financière de ces entreprises, l'application du SGT ayant visé en effet l'uniformisation des salaires sans tenir compte de la situation réelle des entreprises et de leur niveau d'activité.

La réforme vise notamment de réduire les charges fiscales qui pèsent sur les entreprises de manière à contribuer à leur assainissement financier. Aussi, en dépit de la diminution sensible de l'impôt sur bénéfices (qui est passée de 60 % en 1985 à 55 % en 1987), le système fiscal en vigueur continuait à peser lourdement sur les entreprises, annihilant tout effort d'accumulation financière . En fait, ce qui est donné à l'entreprise

d'une main est récupéré de l'autre, sinon, comment expliquer le fait que le calcul de l'impôt sur les bénéfices prenne comme assiette le résultat net positif de l'unité et non le résultat net consolidé de l'entreprise.

Sur un autre plan, le fait que les mesures de restructuration financière n'aient pas été appliquées simultanément à l'ensemble des entreprises a créé des dysfonctionnements en raison de l'interdépendance économique et commerciale qui existe entre elles. L'évolution négative de la situation de ces entreprises à laquelle s'ajoute un grave problème de financement externe conduira inéluctablement le pouvoir public à mettre au point une nouvelle stratégie de développement, et à formuler en 1987-88 de nouvelle stratégie de développement, et axées cette fois sur l'autonomie des entreprises.

1.6- Les réformes des années quatre vingt dix du secteur industriel public

1.6.1- L'autonomie des entreprises publiques

L'autonomie peut être définie de façon très élémentaire comme " la liberté de se gouverner par ses propres lois". "Bien que le concept soit dépourvu de signification juridique, il est synonyme dans le langage courant de liberté d'action pour les dirigeants. L'autonomie de l'entreprise a pour fondement l'intérêt propre de la personne morale à poursuivre la réalisation de son projet"¹.

Cette question de l'autonomie de l'entreprise est en fait présente dans tous les discours officiels et dans la plus part des textes où l'Etat exprime sa conception de l'organisation de l'économie. Cependant, cette notion a toujours été réduite à sa plus simple signification en raison du caractère instrumental de l'entreprise publique et du mode de développement choisi.

La charte sur la gestion socialiste des entreprises souligne déjà en 1970, la nécessité "d'accorder à l'entreprise une autonomie dans les proportions les plus vastes possibles afin de lui insuffler l'esprit de responsabilité et d'initiative, et lui imprimer le dynamisme nécessaire en supprimant les entraves bureaucratiques"². En outre, on peut lire dans le rapport général du plan quinquennal 1980-84 " qu'il s'agit de faire de l'entreprise, la cellule de base de l'économie guidée par l'intéressement matériel aux résultats et dotée d'un statut qui lui confère un large pouvoir d'initiative"³.

Avec les nouvelles réformes de 1988, le concept d'autonomie revêtra une coloration tout à fait nouvelle. L'autonomie libère donc l'entreprise publique et lui accord désormais la capacité d'obéir à sa propre logique de fonctionnement. En d'autres termes, la notion d'autonomie ne fait que réhabiliter l'entreprise à tous les niveaux; elle renvoie au concept et à l'essence même de l'entreprise.

La loi 88-01 sur l'orientation des entreprises nationales concède ainsi l'autonomie à des entreprises publiques qui manquent d'efficacité et qui se débattent dans de graves problèmes financiers, sociaux et de production. Le passage en 1988-90 des firmes d'Etat à

¹ Youcef DEBDOUB : op cit,

² Charte de l'organisation socialiste des entreprises, p10.

³ Rapport général du plan quinquennal 1980-1984, p 441

l'autonomie s'effectue dans des conditions marquées en particulier par un sous emploi des capacités productives (personnel et équipements), des déséquilibres financiers amplifiés par des pertes de change dues à la baisse du cours de la monnaie nationale, et la présence de sureffectifs à l'origine de charges qui greffent lourdement les coûts de production et la rentabilité des entreprises.

Les différentes lois portant autonomie de l'entreprise marquent désormais une étape importante dans l'évolution de l'entreprise publique, elles lui permettent de prendre un cap décisif puisque la réforme envisagée doit être menée simultanément sur aussi le front institutionnel, que juridique et économique, car "c'est essentiellement en ne menant pas de front les adaptations à ces trois niveaux que les travaux entrepris à plusieurs moments décisifs de choix et d'orientation de la politique économique, ont abouti à des impasses partielles ou totales"³. Il est particulièrement fait allusion aux réformes précédentes qui se sont limitées à des modifications partielles, alors qu'il fallait entreprendre des réformes globales.

1.6.2- Les fonds de participation

Les fonds de participation constituent la principale nouveauté des réformes. La création de ces fonds découlent en réalité du fait que l'Etat ou les collectivités locales ne gèrent plus, c'est ce qui a amené les réformateurs à créer des structures spécialisées intermédiaires entre l'Etat (ou les collectivités locales) et les entreprises publiques économique. Ces fonds sont chargés de gérer au nom de l'Etat, le portefeuilles d'actions ou parts sociales émises par les entreprises.

Ce sont des entreprises publiques à caractères économique mais dotées d'un régime juridique spécifique déterminé par la loi n°88-03 du 12 janvier 1988. Il semble que la création de telles structures répond également au souci de supprimer tout rapport directe entre l'EPE et l'Etat. Les fonds de participation qui sont créés dans ce cadre sont au nombre de huit, dotés chacun d'un capital divisé en actions.

- la chimie, la pétrochimie et la pharmacie,
- la construction,
- les mines, les hydrocarbures et l'hydraulique,
- l'industrie agro-alimentaires,
- les biens d'équipement,
- l'électronique, les télécommunications et l'informatique,
- les industries diverses,
- les services.

La mise en place du système de gestion des entreprises publiques à travers les fonds de participation avait pour but la décentralisation de la décision économique, et ceci, afin de faire de l'entreprise publique un lieu d'accumulation financière. Pour cela, l'état leur a confié la gestion des capitaux qu'ils détiennent sur les entreprises publiques. Neanmoins, "les fonds de participations n'ont pas été en mesure de gérer convenablement leur portefeuille"¹ et ceci pour plusieurs raisons dont nous évoquerons quelque unes:

³ Rapport N° 2 sur l'autonomie des entreprises, p 31.

¹ A. KUMAR cité par H. BENISSAD in "Algérie: Restructuration et réformes économiques" opcit, p 189.

-l'ambiguïté de leur statut ne leur a permis de jouer le rôle qui leur été dévolu. En effet, la loi ne leur a pas accordé le statut de propriétaire mais de celui d'agent fiduciaire. Or, dans une économie de marché l'action représente un droit de propriété. Sous cette forme, le rôle des fonds de participation s'apparenterait plutôt à celui des conseils d'administration.

- l'inexistence des textes précisant les moyens et modalités des sanctions économiques, jusqu'à l'amendement du code de commerce, a bloqué l'action des fonds lorsqu'il s'agissent de statuer sur les résultats de l'entreprise. Par conséquent, c'est pour cette raison que les fonds ne pouvaient entreprendre des opérations de restructuration.

- "la superposition des missions des fonds de participation et des entreprises, laissant ainsi à l'Etat des champs possibles d'interfaces"²

- l'incapacité des conseils d'administration de jouer pleinement leur rôle.

En définitive, c'est en raison de ces insuffisances que les pouvoirs publics ont été amenés à revoir l'organisation actuelle des entreprises publiques économiques et ceci, en substituant aux fonds de participation un système basé sur les holding.

1.6.3- Les holding

Il semble que le nouveau mode d'organisation soit plus conforme à l'évolution des réformes économiques entreprises; il vise notamment à assurer une plus forte mobilisation des moyens, des effets de synergie et des économies d'échelles.

Le nouveau mode de gestion des capitaux marchands de l'Etat s'articule autour des quelques idées forces suivantes: " il s'agit essentiellement de faire reprendre à l'Etat puissance publique tous ses droits et devoirs envers les entreprises publiques économiques, de réorganiser l'outil économique de manière à effacer les effets pervers hérités de la restructuration organique des entreprises de 1980 et de mettre un terme à la gestion des capitaux marchands de l'Etat par les sociétés fiduciaires en la confiant, en toute propriété à des holdings créés sur la base d'activités homogènes à partir d'entreprises existantes". La pleine propriété des capitaux des holdings est consacrée par le transfert à leur actif des valeurs mobilières détenues précédemment par les fonds de participation. "les actions, participations et autres valeurs mobilières détenues par les fonds de participation pour le compte de l'Etat et les droits qui y sont liés ainsi que leurs actifs sont transférés aux holding selon une répartition établie par le conseil national des participations de l'Etat".

1.6.3.1- La signification du concept " holding"

La concentration des entreprises est un phénomène caractéristique de l'évolution économique récente. Le développement d'une entreprise peut s'opérer:

- par une croissance propre interne,
- par l'absorption d'autres entreprises,
- par la prise de participation dans d'autres sociétés.

La prise de participation par la dispersion des activités dans différentes entités juridiques aboutit à la constitution d'un groupe lorsque ces différentes entités dépendent d'une direction unique. Holding vient du verbe Anglais « to hold », c'est à dire tenir,

² ibid, p 190.

détenir. Une société Holding est donc une société qui détient des participations dans une, ou plusieurs sociétés en vue de les gérer et, ou de les contrôler¹.

Les sociétés Holding sont également appelées sociétés de portefeuille ou sociétés de participation. Leurs actifs sont constitués par des participations dans des entreprises industrielles, commerciales ou financières; Ces participations sont réalisées pour prendre le contrôle et la direction de ces entreprises. La société Holding ne procède pas de la loi, mais d'une approche organisationnelle de l'activité économique et d'une approche financière de l'investissement : au lieu de réaliser par elle-même l'investissement physique, la société ayant atteint une dimension et une envergure optimale va chercher à prendre le contrôle d'activités opérationnelles par le biais d'opérations de capitaux (notamment par les techniques d'offres publiques d'achat d'actions). Un holding est défini généralement comme "une société dont l'objectif principal est de détenir des participations dans d'autres sociétés (...), notamment celles qui sont introduites en bourse"¹

Ce contrôle lui permet de dicter à ses filiales ses orientations stratégiques en termes de politiques financière, de politique de marché régional ou international, d'investissement et de développement, les filiale prenant en charge la direction des activités opérationnelles.

1.6.3.2- Les types de holding

Il existe deux grandes catégories de Holding: le holding pur c'est à dire que la société a pour objet éscclusif la gestion d'un portefeuille de titres de participation sans exercer d'activité industrielle, commerciale ou autre et le Holding impur c'est à dire en plus de la gestion du portefeuille de titres, la société exerce elle-même une activité industrielle et/ou commerciale.

La septième directive européenne définit le groupe comme l'entité constituée par la société mère et les sociétés dépendantes.

Les sociétés à retenir dans le groupe sont la société mère qui est placée à la tête du groupe et qui exerce les pouvoirs de directions et de contrôle et les sociétés dépendantes du groupe qui sont placées directement ou indirectement sous le contrôle durable de la société mère par détention de la majorité des droits de vote et le pouvoir de désigner plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance .

1.6.3.3- Les types de contrôle

Dans ce domaine, il peut donc y avoir un contrôle de droit c'est à dire la majorité des voix dans les assemblées, un contrôle de fait par dispersion des actions dans le public et accords, alliances avec d'autres groupes ayant des intérêts dans la même société.

¹ M.R.I.P., Séminaire sur "l'approche juridique de création d'une filiale et promotion de l'investissement en Algérie".

¹ Les holding à caractère industriel . Collection " Stratégies industrielles et financière" tome I, 3ème Trim, 92 p 5

Les sociétés associées du groupe sont des sociétés dans lesquelles le groupe a des intérêts mais pas de contrôle ni de droit ni de fait mais une influence au plan gestion et /ou de politique financière et /ou technique.

1.6.3.4- Les sociétés communes à plusieurs groupes

Il existe différents types de liens existant entre sociétés d'un groupe :

- . liens directs,
- . liens indirects simples,
- . liens indirects complexes,
- . participations multiples,
- . liaisons réciproques et circulaires.

Le pourcentage d'intérêts représente les droits de la société mère dans la situation nette et les résultats de la société affiliée.

Le pourcentage de contrôle représente le degré d'influence de la société mère dans les décisions de la société affiliée.

1.6.3.5- Les réseaux de relations organiques , juridiques et économiques

Les holding et groupes industriels sont deux concepts d'essence financière et économique. S'ils impliquent des conséquences et des situations de nature juridique, il n'en demeure pas moins que la société holding ou le groupe industriel résultent moins d'une organisation juridique que d'une organisation managériale, d'une stratégie de développement de l'entreprise.

Les participations des entreprises sont acquises dans le but d'obtenir la direction et le contrôle des sociétés concernées. Traditionnellement, les sociétés holding peuvent présenter leurs résultats d'exploitation, soit en tant que sociétés de portefeuille, soit en regroupant les différents résultats de leurs filiales. Elles se rencontrent aussi bien dans les secteurs industriels que dans les secteurs financiers et commerciaux.

1.6.4- Les motifs de création de filiales

Lorsqu'un produit, une activité n'est pas la raison principale de l'entreprise il est pratique de créer une filiale pour que cette activité ne contrarie pas les autres activités ou au contraire les autres activités n'empêchent pas le développement de ce produit ou activité. La création d'une filiale peut être un souci de spécialisation. Si plusieurs entreprises interviennent dans un marché, une filiale commune permet d'atteindre une rentabilité et un développement sur ce marché. Elle peut être créée pour une activité interne importante et transformer un centre de coût en centre de profit.

La création de filiale permet une décentralisation de la gestion, de rentabiliser rapidement celle-ci car en général les locaux, le personnel existent déjà et enfin, elle permet de faciliter les opérations d'importation et d'exportation¹.

¹ Symposiyum national de prospeco-conseil: " la constitution du holding en Algérie", Alger, 28et 29 /11/ 94.

Une société peut se diviser en plusieurs autres pour avoir des unités de gestion à l'échelle humaines et pour avoir une décentralisation réelle.

Si, au plan formel, la filiale est indépendante de la société mère, elle va néanmoins être insérée dans un processus de décision et de contrôle de la décision qui va la soumettre à la volonté de la majorité du capital par la définition d'objectifs stratégiques et de moyens de mesure de leur réalisation.

La constitution de groupes permet des effets de synergie, la motivation n'est pas une additivité des moyens, permet de réduire les risques liés au marché mais doivent trouver une justification d'ordre industrielle ou commerciale, ensuite il permet une stratégie de diversification qui vise à étendre les domaines d'activités de l'entreprise en s'appuyant au maximum sur les bases d'expériences préexistantes** (le prix de l'excellence Peters et Waterman 1982), et enfin, il permet un renforcement du pouvoir de négociation, et d'économies d'échelle.

L'organisation d'une activité économique répond à des besoins. Les techniques juridiques de filialisation, fusion, scission ne sont que des instruments de construction de l'organisation.

1.6.5- Encadrement par Holding du secteur public

Au niveau intermédiaire du nouveau mode de gestion du secteur public, se trouve le holding public que l'article 5 de l'ordonnance définit comme un établissement "chargé de la gestion des capitaux marchands de l'Etat, organisé en la forme de société par actions dont le rôle consiste à gérer, en qualité de propriétaire, les capitaux marchands qui leur sont dévolus par l'Etat. L'article suivant spécifie dans ce cadre, et c'est ce qui les distingue des fonds de participation qui ne sont que des agents fiduciaires de l'Etat, que "les holding publics sont investis de tous les attribus du droits de propriété sur les actions, participations et autres valeurs qui leur sont transférées, souscrites au nom de l'Etat ou sur fonds propres, dans toute société commerciale qu'elle qu'en soit la nature". Il peuvent de ce fait, émettre, acquérir et céder toutes valeurs mobilières conformément à la législation commerciale en vigueur.

A partir de là, qu'il a été décidé de confier la gestion des capitaux marchands de l'Etat à onze holding publics. Ces établissements autonomes de gestion, subrogés dans les droits et obligations des fonds de participation auxquels ils succèdent, jouissant, contrairement à ces derniers, de la pleine propriété des capitaux que l'Etat leur aura transférés. Ils auront pour principales missions de faire fructifier ces capitaux et d'impulser, en référence à la politique économique du gouvernement, le développement, des ensembles industriels et commerciaux qu'ils contrôlent. Ils auront le statut de sociétés par actions, régies par le code du commerce et seront gérés par un directoire dont le nombre est fixé par le statut, placé sous le contrôle d'un conseil de surveillance de sept membres.

Le nouveau schéma d'encadrement du secteur public économique à travers la mise en place de ces onze holdings publics se présente ainsi :

1-Le holding « mines » regroupant les entreprises FERFOS, ENOF, ENASEL, EDMINES, ENOR .

2-Le holding « mécanique » qu'intègre des entreprises réparties en trois groupes d'activités homogènes:

- le groupe véhicules industriels, ferroviaires et particuliers : SNVI, DVP, SAADA, CYCMA, FERROVIAL.

- le groupe machines agricoles et T.P. : PMA, ENMTP,

-le groupe équipements industriels : BCR, AMC, PMO, PMR, ENF, ENDEL, ENAGS.

3-Le holding « sidérurgie-métallurgie », lui aussi constitué suivant une logique de filières homogènes:

- dans la filière sidérurgie on trouve les entreprises SIDER, ANABIB, TPL, ENSID, SERSID, SIDEM et les trois entreprises régionales de récupération,

- dans la filière « métallurgie » il y a l'ENCC, EMB, BATIMETAL, EML, METANOF, PROSIDER, PROMETAL et éventuellement les 15 EPL de la métallurgie.

4-Le holding « électrique-électronique », organisé autour de trois activités industrielles de production et les entreprises de services:

- pour les activités électrotechniques on trouve ENICAB, ENEL, EDIMEL, ENASC, ENPEC.

- pour ce qui est de l'électronique il y a l'ENIE, ENAPEM, ENAEB.

-pour l'électrodomestique on trouve ENIEM, ENRIPT, SONARIC, ENITEC, ENEAD.

- s'agissant des entreprises de services de service, elles sont constituées par l'ENTC, SONATITE et ENRIPT pour les télécommunications, et ENSI, ENORI, CETIC pour l'informatique.

5-Le holding « chimie - pharmacie - engrais », qui regroupe pour l'activité chimie les entreprises industrielles ENDA, ENAP, ENGI, CELPAP, ENAPEC, ONEX, ENPC. Leurs produits seront commercialisés par DIPROCHIM et EDIC.

- pour l'activité pharmacie, il y a les sociétés industrielles SAIDAL et SOCOTHYD et les sociétés commerciales PHARMEXAL, pharm et ENEDI. S'agissant de l'activité engrais, elle est principalement constituée par l'entreprise ASMIDAL.

6-Le holding « industrie-agro-alimentaire de base » regroupera les entreprises ENIAL, ENCG, Enasucré, SNTA, ONCV et les 5 ERLAD, contre toute attente l'OAIC ne figure pas dans ce groupe .

7-Le holding « industrie agro-alimentaires diverses » regroupera les entreprises Emal, EMIB, EMIS pour les boissons, Enajuc pour les conserves, OND pour les dattes, ORAVIE, ORAC et ORAVIO pour les viandes blanches, ORVE, ORVO, ORE pour les viandes rouges, Enocép et ONDPA pour la pêche et l'aquaculture, Onab pour les aliments du bétail, les offices du lait pour le lait, ONDEE pour l'élevage équin et enfin, le BNEDER, ENACT, ENAFROID et l'ONAPSA pour ce qui est des services .

Les entreprises Enapal et Enafla ne figurent pas dans ce holding.

8-Le holding « matériaux de construction et bâtiment » composé pour la filière matériaux de construction des entreprises ERCE, ERCO, ERCC, ECDE, EPRO, EPRC, ENAVA, ECE, ECO, ENG, ENAMARBRE, ENDMC. Les produits seront commercialisés par les sociétés commerciales EDIMCO.

9-Le holding « réalisation et grands travaux », composé par les entreprises exerçant des activités de réalisation dans le domaine des travaux publics, hydrolique et les études techniques liées. De nombreuses entreprises font également l'objet de fusion.

10-Le holding « industries manufacturières diverses » regroupant les entreprises PRODEC, COTITEX Batna, COTITEX Laghouat, Cotitex Draâ ben khada, Cotitex Sebdu pour l'activité textile. EMAC et DISTRICH. Pour l'activité céramique et vaisselle il y a ECV/Est et ECV/ Ouest.

- Pour le bois on trouve ENAB, DEJIMA, ENATB, ENEL, EME, ENMGP, Pour la laine et les synthétique, il y a ALFIBRES, ELATEX, COUVERTEX, SOITEX Complétées par les usines INDITEX de Béjaia et d'Oran.

La distribution des produits sera assurée par ENEDIM et ENADITEX.

11-Le holding « services » sera composé par les entreprises relevant des activités suivantes:

- Les entreprises relevant de la culture; ENAL, ENAG.
- Les entreprises de distribution: ENDG, EDIPAL, EDIED.
- Les entreprises de tourisme; EGT et l'ONAT
- Les entreprises de transports terrestres; SNTR.
- Les sociétés d'études et la SAFEX.

A l'exception des banques, assurances, transport maritime, ferroviaire et aérien, des ports et aéroports, les entreprises évoluant dans les autres activités seront progressivement soumises à la privatisation.

Convoquer avant le 25 / 12 / 1995 l'assemblée générale extraordinaire des fonds de participation à l'effet de prononcer leur dissolution, d'habiliter l'administration des fonds, à assurer la continuité sociale jusqu'à la constitution effective des holdings, de désigner les liquidateurs chargés du transfert des capitaux des fonds vers les holdings.

1.6.6- Les incohérences de la réforme des années quatre vingt dix.

L'entreprise publique économique devient donc, à la faveur des différents textes de la réforme, une personne morale distincte de l'Etat, de droit privé, régie par le statut juridique des sociétés par action et dotée d'un capital social; elle est dotée de l'autonomie financière et sa gestion est déterminée par les règles courantes du droit commercial.

Elle n'est plus soumise aux dispositions du code des marchés de l'opérateur public, et à ce titre, elle dispose d'une marge de manoeuvre plus importante que précédemment, puisqu'il lui est désormais permis de définir et de mettre en application sa propre stratégie de développement, et de souscrire dans ce cadre à tout contrat

conformément à ses propres intérêts. Toute la réforme vise à conduire l'entreprise publique économique vers une économie de marché; cependant, les textes inhérents à cette réforme soulève quelques incohérences, voire des contradictions qu'il est nécessaire de soulever. Celles-ci ont trait en particulier au rôle et à l'essence même de l'entreprise publique économique; elle concerne également le système de régulation de leurs activités qui est prôné par le nouveau système de planification nationale. Enfin, une dernière catégorie de contradiction à trait aux conditions de mise en oeuvre de l'autonomie devant théoriquement faire basculer l'entreprise publique économique vers une économie de marché.

Conclusion

A partir des années, l'entreprise publique devient un vecteur important en matière de développement aussi bien économique que social et ceci à travers les divers plans de développement. Les nombreuses contradictions et les dysfonctionnements enregistrés au sein du secteur public industriel en général et l'entreprise publique en particulier durant cette période ont donnée naissance à la " crise de la gestion étatique".

C'est en raison de cela que l'Etat a décidé de réorganiser en profondeur le secteur public industriel afin d'orienter l'entreprise publique vers une logique autre que celle de l'Etat c'est à dire, celle de la rationalité économique fondée sur la rentabilité financière.

Le début des années quatre vingt a été dominée par la restructuration organique et financière des entreprises publiques. Toutefois, ces actions menées sous l'égide de la régulation administrative et centralisée ont donné des résultats qui n'ont pas été à la hauteur des objectifs annoncés.

D'autres part, le déséquilibre de la balance de paiements survenu en 1986, suite à la baisse des prix du pétrole et du dollar américain a montré l'incapacité de l'entreprise publique restructurée d'être rentable et compétitive.

Ansi, ces événements conjugués à la rigidité de l'environnement de l'entreprise ont fait que la fin de la décennie 80 a été marquée par des réformes institutionnelles, politiques et économiques. Ces réformes portant principalement autonomie de gestion se proposent de transformer fondamentalement le rôle et la place de l'entreprise publique au sein de l'économie, afin que celle-ci puisse être un lieu d'accumulation de richesse et tendre vers une économie de marché. Mais ce type de marché peut-il se réaliser avec une prédominance du secteur public?

D'un autre côté, ces réformes économique marquées par la restructuration et l'autonomie des entreprises publiques ont-elles pour but la remise en cause d'un modèle de développement ou d'un système économique?

La restructuration industrielle engagée au début des années 80 a en effet été fondée, en partie, sur les délocalisations d'entreprises. Cependant, elle n'a pas produit l'effet de redéploiement des activités escompté, plus gravement certaines entreprises ont entrepris de parcourir le chemin en sens inverse et de nombreux organismes ont retransféré leurs sièges activités, sur la capitale.

Les raisons de l'échec sont nombreuses, mais la plus importante tient sans doute à l'approche administrative suivie dans la délocalisation des organismes, approche révélatrice de la vision centralisée de l'Etat.

DEUXIEME CHAPITRE

LA POLITIQUE DE RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE ET LA CROISSANCE ECONOMIQUE

Introduction

La relance économique et le nouvel essor qu'elle doit impulser au redémarrage du développement de l'économie nationale doivent tant pour leur pleine efficacité que leur intégration à la stratégie de restructuration globale de l'économie, être appuyés par les politiques spécifiques liées à la promotion et à l'efficience des investissements économiques en général, à la redynamisation de l'appareil industriel, en tant que puissant moteur de l'économie globale et du développement régional équilibré, et enfin à la promotion, à travers notamment le redéploiement industriel, des conditions du redéveloppement en toutes les régions.

2.1- La politique de restructuration industrielle et la stratégie industrielle

Le potentiel industriel, notamment public, dispose d'importantes réserves de production et de productivité, confirmées par nombreuses études de diagnostic et d'expertises menées, en particulier celles relatives aux entreprises dites «stratégiques». Sa mobilisation efficace constitue l'enjeu du développement à court et moyen termes car notre économie ne peut valablement renouer avec et sans un redressement durable du secteur industriel public et sans la relance du développement industriel. Il s'agit là en particulier d'un enjeu essentiel dans la stratégie de mutation à terme de l'économie nationale.

Pour relancer la croissance de l'économie, il convient de transformer rapidement l'environnement général dans lequel évolue l'entreprise et de centrer les efforts et les actions à mener sur la redynamisation du processus des réformes autour de la mise en œuvre accélérée de la restructuration industrielle et autour de développement du cadre macro-économiques et incitatifs, notamment la mise en place de taux d'intérêts incitatifs, la promotion de la concurrence et le développement d'un marché financier pour mobiliser l'épargne en direction du secteur productif et soutenir la conduite de l'assainissement et de la restructuration du secteur industriel public.

C'est dans le cadre que la stratégie industrielle peut valablement s'inscrire et se développer autour de la réhabilitation de la performance et de la rentabilité de l'entreprise et d'une insertion avantageuse de l'économie dans la division internationale du travail. Cette stratégie doit s'articuler autour des principaux objectifs suivants :

- la mise en œuvre d'un soutien industriel plus efficace, indispensable au redressement des entreprises et à la relance de l'investissement,

- la restructuration industrielle centrée sur la réhabilitation du secteur public industriel qui, bien que tournant en sous-capacité, réalise encore l'essentiel de la valeur ajoutée industrielle,
- la mise en place des conditions de relance du développement et de l'investissement notamment en direction de l'exploitation,

La promotion des investissements publics et privés tant nationaux qu'étrangers que visent les politiques précédentes, l'instauration de l'économie de marché et l'ouverture sur le monde, engendreront des obligations et des besoins croissants en termes de qualité et de performances de l'appareil économique.

En effet il s'agit, contrairement au passé, de maîtriser les coûts et l'efficience de nos entreprises industrielles, tout en assurant à notre appareil industriel les moyens de se redéployer à l'échelle du territoire national, afin de s'inscrire d'une part, dans la stratégie d'aménagement du territoire, liée en particulier au développement régional équilibré, et de pouvoir profiter d'autre part, des localisations diversifiées les plus avantageuses du point de vue des économies externes, dans la mesure où ces dernières ont une incidence directe, dans la détermination des coûts de production et donc, de la compétitivité de l'entreprise.

L'insertion de la politique de restructuration industrielle dans les diverses dimensions évoquées, peut être appréhendée à travers ses objectifs fondamentaux et successifs pour le court, moyen, long terme. Cette restructuration industrielle est d'abord, il faut le souligner, un volet incontournable de nos réformes économiques qui représentent un choix irréductible et irréversible, pour l'avenir de l'Algérie. Ces réformes ont un triple objectif:

- surmonter la crise actuelle,
- relancer la croissance sur des bases saines et durables,
- permettre l'insertion progressive et performante de l'économie nationale, dans la division mondiale du travail.

2.1.1- Le développement d'une politique de restructuration industrielle dans le cadre de la division internationale du travail

L'industrie algérienne reste fortement marquée par le modèle des pôles industriels qui a privilégié l'industrie lourde, la production des biens intermédiaires et les produits des hydrocarbures. Aujourd'hui, l'industrie s'oriente résolument vers d'autres voies fondées sur les nouvelles technologies de la communication, des logiciels, de la robotisation, de l'intelligence artificielle, etc.

L'Algérie doit investir ces espaces interstitiels, ces créneaux nouveaux ouverts par les mutations mondiales; voilà un rôle à la dimension de l'Etat algérien rénové qui doit identifier les secteurs en déclin et développer les créneaux porteurs concernant les technologies du futur. L'Etat doit développer une politique industrielle dans le cadre de la division internationale du travail¹.

¹ Ministère de l'industrie et des mines, op cit.

2.1.2- La politique de restructuration industrielle et l'encadrement du développement industriel

2.1.2.1- Le soutien industriel

Le soutien industriel est d'une importante capitale pour conduire la restructuration industrielle et relancer l'investissement à moyen terme. Ne signifiant nullement un accès plus ou moins facile à des ressources (de subvention) plus ou moins hypothétiques de l'Etat et qu'il ne peut plus dégager, le soutien industriel désigne les politiques d'accompagnement du développement industriel et recouvre premièrement la prise en charge dynamique des missions de l'Etat régulateur et puissance publique¹, notamment dans les domaines de l'organisation de la réglementation, de la normalisation, de la propriété industrielle, du contrôle technique, du suivi, de l'information, de la promotion de la formation..., deuxièmement, l'organisation de la recherche - développement et de l'accès à ses résultats au niveau national comme à l'extérieur en privilégiant et en renforçant les relations avec l'université, puis la diffusion des innovations et des connaissances technologiques, et enfin un vecteur déterminant du redressement durable de l'entreprise désormais confrontée à la sanction du marché, la restructuration industrielle, soutenue par un cadre souple et adapté y compris en matière de relation de travail, doit être menée autour de la filialisation systématique des entités industrielle homogènes recentrées sur leur métier de base, avec essaimage au profit de la PME² et cession des actifs liés aux activités secondaires, de l'ouverture du capital aux participations nationales et internationales pour financer les investissements de réhabilitation indispensables, réussir le redéploiement par un accès facilité à la technologie et aux marchés extérieurs et élargir l'exportation et la substitution à l'importation, de renforcement des capacités de gestion et de management grâce à la formation-requalification de l'emploi à tous les niveaux, de la réalisation d'investissement de renouvellement dans le cadre des plans de redressement internes des entreprises et de la cessation du soutien aux entreprises non viables qui, en tout état de cause, sont condamnées à disparaître à court et moyen terme compte de la situation et l'évolution du marché.

Les politiques industrielles doivent, à moyen terme, être centrées sur la conduite de la restructuration industrielle et non encadrement notamment en faisant émerger rapidement dans la stratégie industrielle, les filières ou activités compétitives de développement, qui peuvent le cas échéant bénéficier d'incitations appropriées, mettant en place les nouvelles structures et organes de gestion des entreprises publiques, et élaborant les programmes concrets de désengagement de l'Etat des activités productives, notamment celles qui relèvent des secteurs concurrentiels;

Les politiques industrielles doivent aussi favoriser la relance efficace du développement, notamment à partir du secteur privé et autour d'objectifs précis d'exportation, le secteur industriel hors hydrocarbures dans son ensemble devant, à moyen terme, au moins tendre à équilibrer sa balance devises.

Une politique d'exportation, dynamique et articulée autour d'approches et

¹ Salah MOUHOUBI, op cit, p 8.

² CNES " Rapport de syunthèse" op cit.

d'activités les plus variées, constitue ainsi, un enjeu central du développement. Elle doit s'attacher à court terme, à préciser ses objectifs et échéances et à réunir les conditions et moyens de sa mise en œuvre, notamment, celles qui favorisent le partenariat compte tenu de la contrainte de ressources, des déficits en management et des besoins de remise à niveau technologie de l'outil de production. L'objectif dans ce domaine est de dépasser la spécialisation dans l'exportation de matières premières et de produits miniers pour aller vers des approches dynamiques de pénétration des marchés extérieurs dans les segments et filières d'activités les plus diversifiées et où nos avantages comparatifs sont les plus déterminants.

2.1.2.2- La formation de stratégies sectorielles

La formation de stratégies sectorielles plus fines doit, par ailleurs, intégrer les particularités et spécificités des branches et filières pour mieux organiser le redéploiement des entreprises et les orienter vers les activités et filières les plus rentables, avec une efficacité et une productivité élevées, en particulier celles qui ciblent l'exportation comme créneau et assise à son développement.

2.1.2.3- La promotion de la PME

Les politiques industrielles doivent en outre, accorder une place privilégiée à la promotion de la PME, en raison de sa contribution à l'élargissement, rapide et au moindre coût, de l'emploi productif et de la valorisation des ressources, sa souplesse et sa flexibilité de gestion, qualités incontournables pour évoluer avec la demande et ses spécificités et surtout, développer l'exportation en saisissant dans ce cadre, tous créneaux et opportunités qu'offrent les marchés extérieurs aux opérateurs dynamiques et enfin, sa contribution à une plus grande intégration du tissu industriel en matière de produits et de services, notamment ceux fournis aux grandes entreprises,

2.1.2.4- La réglementation du marché

L'Etat doit, dans ce cadre, adapter les mécanismes de régulation et d'incitation prévus par la législation ou à initier, à l'effet de permettre la mise en œuvre concrète des politiques industrielles qu'il entend développer.

2.2- La politique de restructuration industrielle et l'aménagement du territoire

En sus de l'objectif global de maîtrise de l'espace national et des ressources humaines et matérielles qui s'y distribuent, la politique d'aménagement du territoire apparaît ainsi intimement liée pour la réalisation de ses finalités, à la compétitivité future de l'économie nationale et notamment de la dorsale motrice qu'est pour elle, l'appareil industriel¹.

¹ Séminaire sur l'aménagement de territoire, Oran, 1997.

2..2.1- Les délocalisations des entreprises publiques

Outre la dynamisation et la compétitivité de nos entreprises, la restructuration industrielle doit prendre en compte également, conformément à la politique d'aménagement du territoire, la configuration en gestation du paysage économique national, à travers l'appui que doit impérativement assurer le tissu industriel, au dynamisme et au développement équilibré de toutes les régions du pays, en général et, au développement local effectif, en particulier.

Dans cette perspective et afin d'éviter les expériences du passé récent et les goulots d'étranglement (saturation et délabrement des infrastructures, absence d'une politique de l'eau, inefficience de l'administration...), qu'elles ont constitués tant pour les entreprises que pour le processus de développement en général, il importe sur les bases d'une politique cohérente de l'aménagement du territoire, de se fixer des objectifs réalistes, en adéquation avec les implications des réformes économiques dont notamment, la restructuration industrielle.

Les délocalisations industrielles doivent ainsi, en raison des concentrations dommageables installées par le passé au niveau des zones métropolitaines notamment, constituer un volet important de la politique globale de restructuration industrielle, mais selon des procédures adéquates qui en garantissent les résultats.

Il importe actuellement de transférer de manière volontariste, un nombre important d'emplois hors des trois plus grandes métropoles du Nord, et un nombre plus important encore pour la décennie suivante qui doit consacrer un redéploiement démographique de deux millions de personnes à partir de la zone tellienne;

Cette politique de transfert et de décentralisation ne peut être l'affaire de dispositions et d'injonctions administratives, elle ne peut s'envisager que dans le cadre d'un programme d'actions intégrées, s'appuyant notamment, sur des incitations et aides concernant aussi bien les entreprises que la ressource humaine.

Pour ce faire, il est important d'orienter les efforts sur deux axes indispensables et complémentaires:

- La préparation et l'engagement à court terme, des infrastructures et éléments qui conditionnent le redéploiement effectif du tissu industriel vers les régions intérieures du pays, tel que l'exige le développement régional équilibré, qui est le soubassement fondamental de la stratégie d'aménagement du territoire (infrastructures, équipements, villes nouvelles...).

-Et l'engagement dans le cadre de ce redéploiement industriel, de la politique d'incitation à la délocalisation des entreprises existantes afin de soulager et de désengager les principaux centres urbains actuels, des activités non indispensables qui participent à leur saturation.

Les délocalisations industrielles s'imposent ainsi dès le court terme, pour les grandes métropoles de la zone tellienne et d'autres agglomérations surtout littorales, de la même zone, aussi bien pour la protection des terres agricoles de valeur que pour alléger les saturations qui affectent les diverses infrastructures de base et obèrent le dynamisme économique global, de ces métropoles et centres urbains.

Il s'agit donc à ce niveau de sélectionner les activités non indispensables aux tissus économiques constitués et d'inciter les entreprises concernées, à se délocaliser vers des villes moyennes ou petites, que l'on veut promouvoir dans les zones faiblement industrialisées.

Ces délocalisations devront s'insérer étroitement dans la stratégie d'aménagement du territoire et être organisées selon des procédures réglementaires explicites (plans de délocalisations, autorisations préalables...). Elles s'appuieront sur des incitations financières et fiscales au niveau des entreprises sélectionnées ou candidates pour la délocalisation, des aides au développement pour les wilayates ou communautés de wilayates visées par ces transferts d'entreprises, afin qu'elles puissent équiper en conséquence, les villes moyennes et petites qu'il s'agit de promouvoir, ainsi que les aides aux salariés qui décident de suivre leur entreprise.

2.2.2- Le redéploiement des entreprises

Le redéploiement industriel global qu'il s'agit d'amorcer à travers ces délocalisations et de généraliser aux investissements productifs ultérieurs, doit évidemment s'intégrer à la politique générale d'équipement (grandes infrastructures) et de compensation des désavantages comparatifs qu'il faut promouvoir pour les hauts plateaux et le sud. Cette politique qui visera à travers l'industrie, le développement intégré de ces régions s'associera, conformément à la cohérence que réalise l'aménagement du territoire :

- au développement agricole et agro-pastoral,
- à la politique des villes nouvelles, comme appuis à la constitution de pôles régionaux de développement,
- à la politique des zones d'expansion économique, liées à la valorisation des ressources et potentialités locales,
- et à la densification générale du tissu industriel national, à travers la mobilisation rationnelle des ressources locales, la promotion de la PME/PMI¹ et des activités de sous-traitance.

Indépendamment des aspects réglementaires et financiers que supposent ces restructurations industrielles, selon leurs étapes et leurs diverses facettes, il faut également

mentionner l'arsenal des dispositions sociales qui doit les accompagner (allocation chômage, aides à la reconversion des travailleurs, moyens de formation et recyclage...), dans le cadre des missions essentielles de l'Etat protecteur.

¹ Ministère de la restructuration industrielle et la participation , op cit.

La redynamisation de l'appareil industriel, comme outil de notre développement, concerne ainsi bien les entreprises elles mêmes auxquelles il faut redonner les moyens de l'efficacité, que la diffusion et le redéploiement du territoire, à travers l'identification et l'organisation des politiques spécifiques, liées selon les régions et les zones :

- à la promotion des conditions du redéveloppement,
- ou à l'organisation et à la valorisation concertée d'atouts locaux spécifiques: zones d'expansion économique, zones franches.

2.3- Les actions de la redynamisation du processus de la politique de restructuration industrielle

2.3.1- Dans le domaine de l'organisation

Dans ce domaine, l'action s'articulera autour de la poursuite et la consolidation du processus et du programme d'actions engagées dans le domaine de la pratique nationale de restructuration industrielle, de la réhabilitation et l'assainissement financier des entreprises, de l'ouverture des entreprises publiques aux participations privées (privatisation partielle) et de la réorganisation de la gestion des capitaux marchands de l'Etat .

2.3.2- La poursuite de la consolidation du processus

Le programme d'actions en matière de restructuration industrielle vise le redressement et l'amélioration des performances du secteur économique public, le redéploiement de l'outil national de promotion de biens et de service dans le but de l'adapter aux conditions et nécessités de l'économie de marché et d'optimiser l'utilisation de ses capacités et potentiels existants, le renforcement et l'adaptation des capacités en potentiels humains et en compétences managériales des cadres dirigeants du secteur économique public et la création de conditions favorables au désengagement rapide et organisé de l'Etat des sphères de production et de gestion directes du secteur économique public¹,

Les actions entrant dans ce cadre sont multiples et importantes à travers la systématisation de la mise en œuvre des plans de redressements interne et des contrats de performance pour l'ensemble des entreprises publiques, l'organisation et l'encadrement du suivi de la réalisation des objectifs assignés aux entreprises et à leurs dirigeants dans les contrats de performances basés sur les actions contenues dans les plans de redressement interne, l'amélioration du système national de l'information économique et l'engagement par des voies directes ou par le biais des organes sociaux d'administration des entreprises, d'études se rapportant à la connaissance et à la maîtrise des potentiels et capacité du système de production nationale (tissu industriel et commercial) dans l'objectif:

- d'améliorer l'utilisation des capacités existantes,
- d'élargir la gamme de biens et de services produits,
- d'augmenter les apports de la maintenance au maintien et à l'amélioration du taux d'utilisation des capacités,

¹ Ministère de la restructuration industrielle et la participation , op cit.

- d'élever le niveau de productivité des facteurs.
- de positionner le secteur économique productif national pour son insertion dans la division internationale de travail (recherche de capacités concurrentielles à l'exportation, bénéfiques d'avantages comparatifs etc.) . .
- la systématisation des études de marchés dans le secteur économiques productif, particulièrement dans le secteur industriel,
- la généralisation du système de contractualisation des rapports dans le domaine de la gestion du secteur public économique (entre les entités et organes sociaux de gestion des EPE, entre les conseils d'administration et les principaux dirigeants, entre ces derniers et les dirigeants subalterne d'entreprise publique économique).

2.3.3- La réhabilitation et l'assainissement financier des entreprises

Les actions dans ce domaine consisteront à finaliser les opérations pour le redressement et le passage à l'autonomie ou la cessation d'activités des entreprises industrielles et poursuivre l'assainissement financier des entreprises publiques économiques non traitées à ce jour.

2.3.4- L'ouverture des entreprises publiques aux participations privées

L'ouverture des entreprises publiques aux participations privées et à la cession d'actifs (Privatisation partielle) et à travers la programme de privatisation partielle, il sera mis en œuvre les premières mesures d'ouverture des entreprises à travers la cession d'actifs, l'ouverture du capital et les contrats de management, conformément aux cadres réglementaires régissant ces aspects.

2.3.5- La gestion des capitaux marchands de l'Etat

Pour la gestion des capitaux marchands de l'Etat, l'action portera sur la concrétisation du nouveau cadre de gestion des capitaux marchands notamment la mise en œuvre du nouveau schéma d'organisation du secteur public économique.

Conclusion

La nécessité de mettre en chantier la politique de restructuration industrielle est reflétée par la situation actuelle du secteur industriel public. La politique de restructuration industrielle telle qu'elle est esquissée dans ses grands contours représente l'axe central des réformes en cours. Elle est suggérée, en effet, par la politique d'assainissement de l'économie telle qu'elle découle de l'ajustement structurel.

Il est à conclure que toute l'importance que prendront la compétitivité et l'efficience réelle de notre industrie nationale, et de situer en même temps, les objectifs de notre politique de restructuration industrielle dans les perspectives immédiates et lointaines du pays. Il s'agit d'une politique constante, cohérente qui s'inscrit en toute logique dans la durée et dont les étapes sont liées à la redéfinition du rôle de l'Etat dans la sphère économique.

TROISIEME CHAPITRE LE ROLE DE L'ETAT ET LA LOGIQUE DE L'ECONOMIE DE MARCHÉ

Introduction

A partir du moment où l'instauration de l'économie de marché est irréversible, il va sans dire que le rôle de l'Etat doit s'alléger, pour se renforcer au contraire au niveau de l'orientation, du contrôle, de l'incitation et de la régulation qui devront être ses vrais domaines de puissance publique. Cela impliquera la réhabilitation du secteur industriel public à travers la restructuration des entreprises actuelles et également, un élargissement incluant les initiatives privées et donc, la nécessité pour l'Etat de les favoriser, grâce aux nouveaux pôles urbains et aux infrastructures qui concerneront les délocalisations et le redéploiement des industries, soit la restructuration globale du tissu industriel lui-même.

L'analyse du diagnostic, et notamment les problèmes de financement de l'économie, montrent qu'un redressement de l'économie nationale passe par un programme systématique et cohérent d'ajustement et de réformes structurelles, par une rupture radicale avec les fondements de l'économie administrée et les pratiques économiques passées, par l'encouragement des initiatives des agents économiques, et enfin par la réhabilitation progressive mais résolue des forces de marché.

Dans cette optique, le rôle de l'Etat doit être profondément redéfini. La restructuration industrielle qui bouleversera en la rehaussant, la place de l'Etat dans l'activité économique et l'outil de production national, est un élément important de cette redéfinition.

L'option « économie de marché » ayant été réaffirmé, il faut donc définir le rôle de l'Etat dans une économie régie par les lois du marché avec notamment pour objectifs, l'efficacité des facteurs de production et l'efficacité des interventions de l'Etat.

3.1- Les arguments contre la capacité de l'Etat à intervenir dans le développement économique

Quoique l'intervention de l'Etat peut se justifier pour corriger les dysfonctionnements du marché¹, certains analystes avancent que dans la pratique, la plupart des gouvernements seraient incapables d'agir sélectivement dans l'intérêt national. Ces analyses avancent au moins cinq raisons pour leur thèse:

¹ Ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle " journées d'étude sur l'industrie", op cit.

3.1.1- Le manque d'information

Les gouvernements ne pourraient pas disposer de toute l'information nécessaire pour opérer des choix meilleurs que ceux imposés par le marché.

Les difficultés dans la sélection des entreprises pilotes sont peut être exagérées¹. D'abord parce que les industries tardives disposent de beaucoup plus d'information (sur les marchés, les qualifications technologiques, les qualifications humaines, etc.) que les industries avancées qui œuvrent aux frontières de l'innovation d'information où le risque d'erreur sur la sélectivité est beaucoup plus important. De plus, l'accès à l'information est devenu beaucoup plus rapide et aisé (E-mail, Internet) que par le passé, et l'administration se doit de travailler étroitement avec le secteur privé. Une des leçons les plus importantes sur l'expérience dans certains pays montre bien que les interventions n'étaient pas décidées seulement par des bureaucrates isolés dans leur tour d'ivoire, en étroite concertation avec les entreprises concernées du secteur privé.

3.1.2- L'incompétence économique et technique des administrations

Certaines administrations ne disposeraient pas des qualifications économiques et techniques pour concevoir et mettre en œuvre des interventions sélectives.

Il serait peut être plus approprié de dire que les administrations travaillent souvent sur la base d'objectifs multiples et imprécis et qu'il est difficile de concilier et de transcrire dans des stratégies industrielles cohérentes. Certains pays avaient l'objectif clair d'accroître les exportations et de devenir compétitives sur le plan international et toutes les actions et interventions du gouvernement étaient orientées vers cet objectif.

Par ailleurs les structures et l'organisation des ministères ne sont souvent pas adaptées à l'objectif de conception et de mise en œuvre de politiques et de stratégies industrielles et les cadres doivent être formés à ces techniques.

Les ministères de l'industrie des pays doivent suivre le modèle d'organisation japonais basé sur une organisation matricielle combinant les aspects fonctionnels horizontaux (investissements, technologies, qualifications, zones industrielles, exportations, compétitivité etc.) et les aspects sous sectoriels verticaux (textile, agro-industrie, chimie pétrochimie, mécanique et électricité et électronique, matériaux de construction, etc.).

3.1.3- L'impossibilité de modification des décisions

Certaines interventions échoueraient non pas parce qu'elles souffrent de défauts de conceptions (les opérateurs privés commettent aussi de graves erreurs de conception) mais parce qu'il leur est difficile de modifier les décisions prises, et qu'il ne sont pas comptables des résultats.

L'inflexibilité des administrations n'est pas irrémédiable dans la mesure où des techniques d'évaluation et de correction périodiques permettent d'ajuster les programmes

¹ Revue Finance & développement, N° 2, FMI, NY, 1997.

d'intervention et de juger les niveaux d'efficacité dans la mise en oeuvre de ces programmes.

3.1.4- La fragmentation du processus étatique de décision

La fragmentation du processus étatique de décision entre des ministres et des institutions diverses réduit très souvent l'efficacité des mesures d'intervention.

Si l'on prend l'exemple des stratégies de développement technologiques, l'une des causes essentielles d'échec des gouvernements dans la formulation et la mise en oeuvre de programmes efficaces de développements ministériels différents et de la faiblesse et même de l'absence de coordination et d'articulation entre les acteurs du développement technologiques.

- « Les utilisateurs » d'intrants technologiques sont très divers. Parmi, les plus importants, citons les travaux publics et l'habitat, l'agriculture et le développement rural et hydraulique, l'industrie.

- Les producteurs de ces intrants, c'est à dire l'infrastructure scientifique et technique (universités, centres et instituts de recherche et de formation souvent eux mêmes reliés à des départements ministériels différents).

- Les instruments susceptibles de financer le développement technologique, c'est à dire le budget de l'Etat, le système bancaire public et privé, les contributions et investissements en provenance de l'étranger.

Il est vrai que le nombre de la diversité des intervenants poursuivant des objectifs et des intérêts divers sinon divergeants vont déboucher sur des contradictions si ce n'est des conflits qui vont nécessairement freiner et même bloquer l'application d'un programme national de développement technologique.

Il est par conséquent indispensable de placer la formulation et la mise en oeuvre de pareils programmes au niveau d'une autorité inter ou même supra-ministrielle, de manière à arbitrer et résoudre rapidement contradictions et conflits.

Des solutions diverses ont été adoptées pour résoudre ce problème par les pays nouvellement industrialisés, mais toutes ont consisté dans l'association des services du Premier Ministre, ou de la présidence de l'Etat.

Dans l'exemple de la Corée, la responsabilité du développement technologique a relevé du Directeur de l'organe de planification nationale (Planning Board Office), désigné comme vice Premier Ministre, pour lui donner l'autorité de coordonner et de canaliser des départements ministériels différents vers l'objectif du développement technologique national.

3.1.5- Le risque de corruption

Le risque de corruption est aussi avancé pour s'opposer à l'intervention de l'Etat. Quoique la vénalité des administrations peut constituer un risque réel de distortion dans le fonctionnement naturel des marchés, l'expérience montre que ce risque n'est pas inhérent aux régimes interventionnistes mais qu'il existe aussi dans les régimes les plus libéralistes. Les moyens de lutte contre ce phénomène sont nombreux et n'ont donc que peu de relation avec le débat sur l'interventionnisme étatique dans le développement économique.

3.2- Les rôles de l'Etat

3.2.1- L'Etat régulateur

L'Etat régulateur intervient comme puissance publique. Il permet la mise en place des meilleures conditions de fonctionnement et de développement harmonieux de l'économie nationale. L'Etat arrête une politique destinée à travers l'instrumentation de régulation¹ à influencer directement ou indirectement sur le fonctionnement du marché (marchés des biens et de services, des capitaux, du travail).

Les leviers économiques (prix, monnaie, change, crédit, salaires, fiscalité, dépenses publiques...) contenus dans les différentes politiques à caractère économique et social de l'Etat, doivent permettre le fonctionnement normal des différents marchés et sous-marchés, la concurrence et l'équité entre les différents opérateurs, la liberté d'entreprendre, les ajustements structurels ou conjoncturels, et l'atteinte des objectifs en matière de politique économique et sociale.

Le macro-économique à mettre en place doit être cohérent, pragmatique et stable de manière à permettre un fonctionnement sans heurts de l'économie nationale selon les règles du marché, comme nous l'avons précisé auparavant.

Le rôle de l'Etat régulateur ne doit être ni influencé ni dévié de ses objectifs par le rôle de l'Etat comme agent économique, engagé dans la production de biens et services. Le secteur public doit être redimensionné, de manière à ce que l'Etat mette sur le même pied d'égalité, l'ensemble des opérateurs économiques.

3.2.2- L'Etat protecteur

L'Etat protecteur doit veiller à la disponibilité équitable des biens et services publics. L'Etat ne doit pas nécessairement les produire; son rôle est de faire en sorte que l'offre soit en adéquation avec la demande exprimée par les citoyens. Dans ce sens, toutes les initiatives doivent être permises notamment dans le cadre de concessions ou régies, réservées aux opérateurs privés. L'Etat ne garde la production des biens et de services publics que lorsque d'autres ne peuvent les prendre en charge.

En économie de marché, la forme privée de la propriété des moyens de production est prédominante. L'Etat protecteur intervient également au niveau social.

¹ Salah MOUHOUBI, op cit p7.

L'Etat ne reste producteur que par nécessité conjoncturelle ou stratégique et en général pour conforter son rôle de régulateur et d'animateur. Il doit donc redimensionner son patrimoine et l'organiser, afin de l'adapter aux règles de l'économie de marché.

Le secteur public devra s'insérer dans un schéma organisationnel nouveau qui différenciera la sphère productive de la sphère commerciale. Dans la sphère productive, les entreprises publiques seront soumises aux mêmes règles juridiques que les agents économiques privées.

Sur la base de l'assignation des tâches, l'Etat aura à choisir clairement les domaines d'activité où il restera propriétaire, les secteurs où il restera temporairement actionnaire, et les secteurs pour lesquels il doit se désengager.

L'Etat restera propriétaire des activités qui relèvent des monopoles naturels ou que les forces du marché ne régulent pas de façon adéquate. Ce rôle de l'Etat producteur ne signifie pas toutefois le monopole de l'Etat sur ces activités.

Des concessions sur la base de cahiers des charges adéquats peuvent être accordées. Lorsque cela est possible, la rentabilité et la commercialité devront être introduites dans le secteur pour éviter un report des déficits et des contre-performances sur le trésor public.

Les secteurs où l'Etat aura à rester temporairement actionnaire concernent les activités de production de biens et services marchands, dont l'état du marché ne permet pas le transfert immédiat à l'initiative privée et que l'Etat régulateur et protecteur, doit contrôler et maintenir temporairement, pour assurer la continuité de l'offre des biens et services qui y sont produits. L'Etat se comportera en actionnaire veillant à rentabiliser les capitaux investis.

Pour les secteurs où l'Etat doit se désengager, il restera indispensable d'établir un programme de désengagement organisé et graduel.

3.2.3- L'Etat animateur

C'est à l'Etat animateur que revient la gestion du processus de transition d'une économie administrée vers une économie de marché. Il doit réunir toutes les conditions de réussite pour une transformation au moindre coût économique et social possible.

L'Etat devra ainsi s'impliquer comme le vecteur du changement et de la dynamisation de l'économie, par la relance de la croissance, en développant une politique industrielle dans le cadre de la division internationale du travail. En tenant compte que l'industrie algérienne reste fortement marquée par le modèle des pôles industriels qui privilégie l'industrie lourde, la protection des biens intermédiaires et les produits des hydrocarbures.

Aujourd'hui, l'industrie s'oriente résolument vers d'autres voies fondées sur les nouvelles technologies de la communication, des logiciels, de la robotisation, de l'intelligence artificielles,...

L'Algérie doit investir ces espaces interstitiels, ces créneaux nouveaux ouverts par les mutations mondiales; voilà un rôle à la dimension de l'Etat algérien rénové qui doit identifier les secteurs en déclin et développer les créneaux porteurs concernant les technologies du futur.

3.3- Le nouveau paysage institutionnel

En abondonnant son rôle d'entrepreneur – gestionnaire, l'Etat se recentre sur des missions de puissance publiques, de régulateur, d'actinnaire, d'animateur et de protecteur.

En droite ligne de cette mutation, il en découle que le paysage institutionnel du pays est appelé à se modifier. Un effort de refonte et de modernisation est d'orès et déjà nécessaire à divers niveaux.

Outre un renforcement dans la séparation des pouvoirs, les nouveaux rôles de l'Etat impliquent un effort de refonte et de modernisation des institutions existantes, ainsi que la remise sur pieds de nouvelles institutions.

Afin de bâtir le nouveau paysage institutionnel, trois axes d'efforts doivent être priorités¹, d'abord le renforcement des administrations intéressées par la collecte des ressources de l'Etat (douanes, fisc) au plan matériel, humain et organisationnel, puis le renforcement de l'administration judiciaire étant entendu que le règlement des différents économiques et l'exécution des jugements doivent intervenir dans les délais rapides. Un des moyens d'y parvenir sera de créer les tribunaux spécialisés notamment les tribunaux de commerce..., et en fin les services publics appellent un effort considérable en matière d'investissement et d'organisation, ceci pour atteindre une qualité de prestations et des délais de réponses à la demande des utilisateurs qui soient proches des normes en vigueur dans les pays développés. Cette exigence concerne tout particulièrement les services publics qui ont des interfaces larges avec l'activité économique.

En ce qui concerne l'administration locale, le passif qu'elle a accumulé rend urgent le redressement par les actions de formation et de mesures organisationnelles. Une nécessité de la communication et de la concertation appellent au renforcement et à la mise en place d'une administration consultative.

3.4- Les rôles décisifs des espaces intermédiaires

Constitué par les organismes ayant en général le statut d'EPA , d'EPIC ou de CRD , ne sont assimilables ni à des administrations ni a des entreprises .

Dans un passé encore récent , certaines entreprises étaient encore sollicitées par les tutelles pour assurer des activités qui normalement reviennent à des démenbrements de

¹ Ministère de l'industrie et de l'énergie, op cit.

l'Etat . Ces démembrements doivent être soustraits à leur position de marginalisation voire de sclérose et redéployés en conformité avec les exigences des mutations en cours .

Les espaces intermédiaires permettent à l'Etat d'être présent sans l'inconvénient de la douleur et du coût excessif reconnu à toute intervention directe de l'Etat . les organes de l'espace intermédiaire ont l'avantage d'absorber les caractéristiques des services publics traditionnels et ceux de l'espace économique et social privé . Il disposent de ce fait de la flexibilité pour agir au sein de la sphère administrative traditionnelle , auprès des opérateurs économiques des secteurs publics et privés pour le compte de la société civile .

Le développement des organes de l'espace intermédiaire doit permettre la mise en oeuvre de structures souples et fonctionnelles grâce à une décentralisation de certaines fonctions et activités.

La restructuration industrielle et la libération de l'économie doivent être confortées par la disponibilité d'un espace intermédiaire semi public ou totalement privé , fortement structuré et doté de moyens d'action cohérents avec exigences d'un Etat moderne qui posséderait ainsi les outils et l'infrastructure technico-économique nécessaires à sa pérennité et ses ambitions légitimes de promouvoir le développement et social .

Par ce biais l'Etat se retirera de tout acte de gestion micro-économique et renforcera la qualité de ses propres actes économiques et sociaux notamment par les potentialités d'association à la réflexion , de concertation sur les grands décisions et d'autonomies dans la démarche que permettent les organes de l'espaces intermédiaires .

A titres indicatif, les organes de l'espace intermédiaire peuvent être :

- Les centres de recherche et développement spécifiques à chaque branche technologiques ;
- Les centres d'homologations de la qualité;
- les centres d'assistance en engineering industriel;
- les laboratoires de tests et d'analyses;
- les bureaux ou centres de management / marketing
- les centres d'informations et d'aides – assistance à l'investissement;
- les observatoires de tout type;
- les bureaux et institutions de sondages;
- les bureaux et institutions de sondages, enquêtes;
- les centres de prospectives, conjonctures, etc.

3.5- Le système d'information économique et statistique

Pour assurer correctement ses nouvelles missions, l'Etat se doit d'adapter le système national d'information économique et statistique au niveau de ses structures et le conforter au niveau des outils d'aide à la décision qu'il met au service des décideurs. Enfin, et dans la mesure où le système d'information projeté doit dans son ensemble être au service d'une politique de la communication, il est également nécessaire de repenser celle-ci.

3.5.1- L'adaptation du système national d'information économique et statistique

Afin de permettre aux différents agents économiques, dont le premier lieu l'Etat, de procéder de manière rapide et fiable aux évaluations qui sont nécessaires à l'accomplissement de leurs missions, il est tout à la fois urgent de (continuer à) renforcer les structures existantes et de les compléter par de nouvelles.

Les structures existantes sont nombreuses. Leur noyau dur est composé de l'ONS, des données, des banques commerciales, de l'administration fiscale, des bibliothèques et des centres de recherches. Les prestations et les besoins de ces structures sont inégales. Il conviendra d'ajuster les mesures de renforcement en fonction des situations de départ réelles et des objectifs visés.

Parmi les structures à créer, il en est qui relèvent des espaces intermédiaires de l'Etat et d'autres de l'initiative privée. Ces structures contribuent à ouvrir un nouveau champs à l'information des agents économiques.

3.5.2- La mise en place d'outils d'aide à la décision

L'arsenal des outils d'aide à la décision devra constituer l'ossature du nouveau système d'information, qu'il s'agisse des décisions centralisées ou décentralisées; les décideurs devront disposer à chaque niveau des instruments leur permettant de réagir à temps par rapport à une conjoncture¹, de prendre des options lourdes ou encore de se déterminer en situation d'arbitrage; outre l'encouragement à la création de bureaux d'études, de centres de recherches spécialisés et de banques de données, les outils d'aide à la décision passent par l'adaptation du système de comptabilité nationale et de réation d'une centrale de bilans. Celle-ci pourra être menée en parallèle avec la création d'un nouveau plan comptable national et d'un plan comptable national analytique, lesquels conforteront les fondations de l'ensemble du dispositif de l'information économique montante.

3.5.3- La mise en place d'une politique de communication en matière économique

Une telle politique constitue une des finalités majeures du système d'information. L'Etat a non seulement pour charge de rendre possible, fluide et transparente la communication économique entre les agents (entre les entreprises et entre les ménages et entre les ménages et les entreprises), mais aussi de communiquer lui-même avec ses agents décentralisés. Ce dernier volet – objet de la politique de communication pédagogique sur les mentalités), que de promouvoir à l'extérieur une image économique de l'Algérie conforme aux points forts et opportunités qu'elle offre.

Un rôle important est appelé à être joué par les médias loundes (la télévision, la radio,...) et les canaux diplomatiques.

¹ Abdelhak LAMIRI: "Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché" ed Prestoom,1993, p 62.

Les espaces de concertation et de consultation doivent multiples doivent être multiples et redynamisés à l'image du conseil national économique et social, des chambres de commerces et de l'industrie, des chambres de métiers de de l'artisanat, des chambres de l'agriculture, des trade center, des clubs et forums, ect.

3.6- Les organismes d'études économiques et statistiques

Il devraient faire l'objet d'une attention de premier ordre pour leur adaptation, le renforcement et l'extention de leur mission à l'exemple de:

- l'office national des statistiques (ONS),
- l'agence de promotion et de suivi de l'investissement (APSI),
- le centre national d'information et de documentation économique (CNIDE),
- le centre d'analyse des coûts et de la productivité (CNACP),
- l'institut supérieur de gestion et de planification (ISGP),
- le centre national d'études et d'analyses pour la planification (CNEAP),
- l'observatoire des marchés extérieurs (OME),
- l'agence algérienne de coopération internationale (AACI),
- le centre de recherche et de développement "Audit Management" (CERDAM),
- le centre national d'animation (CNAT) qui doit retrouver sa première vocation.

D'autres organismes ont un caractère sectoriel et pourront être d'un rapport inestimable au niveau de l'élaboration, de l'encadrement et du suivi des politiques sectorielles. Ils se chiffrent par dizaines et opèrent dans des domaines aussi divers que les études de veille, le conseil et l'assistance, la formation et tendances et le soutien technique. Cependant, il existe peu ou pas du tout d'organismes de perspectives, d'études de tendances et d'analyses de la conjoncture. Les organismes agissant dans les domaines de sondage, des enquêtes et des études de marchés restent à créer.

L'organisation du système d'information national économique et statistique passe par la rénovation des systèmes comptables à l'échelle macro et micro-économique et la mise en place d'un réseau de banques de données touchant différents domaines (commerce extérieur, douanes,normalisation, ect.).

3.7- Le dispositif de gestion de la politique industrielle

Le dispositif de gestion de la politique industrielle implique la prise en charge toutes les phases du processus logique de développement de la politique (la défnion, l'adoption, la mise en oeuvre, l'évaluation, l'adaptation.) et la liaison entre la structure de responsabilité et le cadre de concertation.

La gestion de la politique industrielle fait appel dans chacune de ces phases à deux formes d'intervention, la première est la prise de décision dans le cadre des strctures de responsabilités, aux principaux niveaux de décision (macroéconomique, mésoéconomique, microéconomique.) et deuxiemement, la préparation des décisions dans le cadre des structures de concertation entre les structures de responsabilités (ministères - holding, banques - entreprises,...), entre les structures de responsabilité et institutions politiques et sociales (entreprises - syndicats, ministères de l'industrie - recherche scientifiques, holding - organisations professionnelles...).

3.8- La distribution des rôles en fonction des degrés de l'échelle de décision

Les institutions au sens large du terme (entreprises, banques, holding, ministères, gouvernement, administration et organismes, syndicats, organisations professionnelles...) se voient attribuer des rôles dans la gestion de la politique industrielle en fonction.

- de la phase du processus de développement de la politique industrielle,
- du niveau de la décision requise ,
- de la nature de leur responsabilité.

La plupart des éléments de ce dispositif de gestion de la politique industrielle ainsi présentés existent dans la réalité nationale actuelle.

Les insuffisances que l'on peut relever sont dans :

- la non adaptation des attributions des institutions acteurs de la politique industrielle aux nouvelles réalités de la politique économique consacrées par les réformes générales adoptées.
- l'absence de rigueur dans l'application des mesures adoptés (réglementation d'application, formation aux nouvelles dispositions, contrôle des résultats),
- L'inorganisation (continuité, préparation) de la concertation entre les différents partenaires à chaque phase de développement des politiques et à chaque niveau de décision,
- La faiblesse du système d'information de la plupart des acteurs de la politique industrielle (exhaustivité, fiabilité, accessibilité de l'information .
- Le management du processus de décision résultant des habitudes de gestion et de la situation actuelle du pays, qui continue à :
 - . mobiliser les responsables sur les questions urgentes et ponctuelles,
 - . favoriser le recours à l'improvisation,
 - . privilégier l'impact politique des décisions,
 - . court-circuiter les échelons de la hiérarchie...

Conclusion

Pour une gestion de la politique industrielle adaptée aux exigences de la nouvelle organisation de l'économie nationale grâce à une administration de l'industrie rénovée dans ses attributions, son organisation, son potentiel humain et ses moyens de travail, lui permettant d'oeuvrer en permanence aux actions de :

- préparation des décisions stratégiques,
 - d'études des mesures de mise en oeuvre,
 - d'organisation de la concertation entre les acteurs,
- d'évaluation des résultats aux différents niveaux.

Conclusion de la deuxième partie

La question du secteur industriel public fut posé dès 1978, mais ce n'est qu'à partir de 1982 que les pouvoirs publics algériens ont commencé à s'intéresser aux problèmes du secteur industriel public.

Apartir de cette date, il fallait revoir la structure de ce secteur, car il ne répondait plus à sa vocation initiale et qu'il fallait améliorer l'efficacité des entreprises publiques. En même temps une étude de ce secteur et qu'un examen de la situation soient devenus indispensables.

Les mandats de la remise en ordre du secteur industriel public fut confié à des commissions spécialisées. Outre de recenser le portefeuille de l'Etat, celui-ci devait repenser le rôle des entreprises publiques comme instrument de politique économique et financière et propose des axes de réformes pour que ce secteur contribue de façon optimale au développement économique et sociale du pays.

Dans ce cadre, les premières réformes (restructuration organique et financière) des entreprises publiques ainsi que les dixièmes réformes (autonomie) n'ont pas donner des résultats recherchés, en plus elles ont qu'aggraver davantage le situation.

De ce fait, on peut ressortir deux séries de problèmes à travers les quels on peut percevoir les symptômes de la crise du secteur industriel public.

Au niveau économique et financier, on relève:

- L'insuffisance de l'autofinancement des entreprises publiques.
- La détérioration de la situation financière liée à l'insuffisance des performances.
- L'accumulation des dettes.
- Et comme conséquence de ces facteurs, une forte dépendance de ces entreprises publiques par rapport au budget de l'Etat tant pour financer leurs investissements que pour assurer leur fonctionnement.

Au plan institutionnel, on relève:

- L'absence d'une vision globale du secteur industriel public et d'une stratégie de l'Etat en matière de restructuration industrielle.
- L'inadéquation entre les objectifs poursuivis par les entreprises publiques et les orientations de la stratégie industrielle.
- Et l'inefficacité des organes de gestion des entreprises publiques.

Pour résoudre ces problèmes, l'Etat doit opter pour une politique de restructuration industrielle adéquate avec une stratégie industrielle dont tous les facteurs d'encadrement seront réunis.

Malgré l'expansion du secteur industriel public, le choix de développement libéral de l'économie, qui distingue dans l'initiative et la responsabilité privées les moteurs économiques les plus puissants de l'esprit d'entreprise, est officiellement et, clairement exposé de la stratégie de développement à partir de 1988.

Du fait que, l'Etat ne peut plus assumer ses obligations du fait de la raréfaction des ressources, et en même temps, ne peut plus gérer, contrôler et impulser un secteur public industriel vaste et diversifier, donc pour tous ces considérations, le rôle de l'Etat devient un rôle de régulateur, animateur et protecteur. Et laisse les autres rôles au secteur privé.

TROISIEME PARTIE

LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES COMME REFERENT OBLIGE DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR INDUSTRIEL PUBLIC

Introduction.

A partir du début de la décennie quatre vingt dix, on assiste à une profonde remise en cause de la politique interventionniste de l'Etat en matière économique, Ainsi au moment ou le rôle de l'Etat fait l'objet de plusieurs débats tant dans les pays développés que dans ceux en voie de développement, l'Algérie s'interroge sur le rôle de l'Etat et sur l'efficacité de son secteur industriel public.

Les études qui ont mené à ce propos ont identifié certains problèmes majeurs qui résument la crise du secteur des entreprises publiques. Parmi ces problèmes, il y a lieu de citer :

- le gonflement continu des dépenses des entreprises publiques ;
- la forte dépendance de certaines entreprises publiques par rapport au budget de l'Etat tant pour financer leur investissement que pour équilibrer leur budget de fonctionnement ;
- l'accumulation considérable des arriérés entre les entreprises publiques et l'Etat ;
- l'entreprise publique est lourdement
- l'entreprise publique est lourdement encadrée au niveau de sa stratégie et de ses décisions par des organismes étatiques de tutelle.

La fonction économique de l'Etat s'est trouvée alors confrontée à de multiples problèmes face auxquels des tentatives de restructuration su secteur industriel public et l'éventuel transfert au secteur privé d'un nombre important d'entreprises publiques ont été évoqué.

Dans ce cadre, que la privatisation constitue l'axe central par lequel est appelée à passer la libération de l'économie. Outre le désengagement de l'Etat de certains des secteurs dont il assurait jusque là le financement, le concept de privatisation renvoie à une panoplie d'autres formes.

Etudier la privatisation, c'est demander comment ce mouvement est né, quelles sont les raisons qui l'ont généré et pourquoi l'Algérie c'est engagé dans le processus de transfert d'entreprises publiques au secteur privé ?

Ceci dit que, la formulation de stratégie de privatisation implique qu'au préalable on ait défini et arrêté le ou les objectifs que l'Algérie veut atteindre à travers les privatisations.

PREMIER CHAPITRE LE CADRE CONCEPTUEL DE LA PRIVATISATION.

Introduction

Le mouvement de privatisation des entreprises publiques est devenu un phénomène de grande ampleur, tant pour les gouvernements qui s'y sont engagés (toutes tendances politiques et idéologiques confondues), que par l'étendue des buts qu'ils poursuivent¹. Ce mouvement, dont la paternité revient à la Grande Bretagne dès l'arrivée au pouvoir de Mme THATCHER en 1979, ne comptait qu'une douzaine de gouvernements qui ont pris les décisions de privatisation. Un an plus tard, d'autres gouvernements vont décider de procéder au transfert d'entreprises publiques au secteur privé.

1.1- La définition du concept de la privatisation.

Les différentes acceptations du concept engendrent facilement la confusion et rendent l'appréhension de la privatisation " polysémique " dont la signification pouvant d'ailleurs varier d'un pays à un autre.

La privatisation est un terme qui donne lieu à une interprétation extensive couvrant plusieurs significations. Il s'agit d'un ensemble hétérogène de transformation des tâches et des moyens d'intervention de l'Etat. Selon une notion plus restrictive, la privatisation recouvre le concept de propriété, et c'est dans ce sens que l'on peut parler de privatisation proprement dite. Dans cette acceptation restrictive, la privatisation consiste en un transfert de la propriété d'entreprises publiques au secteur privé.

L'opération consiste donc en la cession à des personnes morales ou à des personnes physiques privées des actions que l'Etat détient dans une entreprise publique afin de limiter ou supprimer la participation de l'Etat dans le capital et la gestion.

De surcroît, les auteurs n'ont attaché qu'une importance formelle aux problèmes de définition de la privatisation:

- La première, commune à tous les auteurs, elle se fonde sur la seule propriété de l'entreprise. Il en découle une définition restrictive qui considère ce transfert de propriété d'une partie ou de l'intégralité du capital de l'entreprise comme l'unique élément de la privatisation.

Le Professeur RAPP définit en ce sens la privatisation comme étant " le transfert de tout ou partie d'une entreprise appartenant à l'Etat au secteur privé ".

- La seconde tend à regrouper sous le terme " privatisation " l'ensemble des mesures et des politiques qui renforcent le rôle du secteur privé. Cette acceptation fait appel à des

¹ M.DEBENE : »Le désengagement de l'Etat dans les pays en voie de développement », R.M.F.P.E, N°6, 1990, P112.

notions voisines telles que libéralisme, désétatisation, déréglementation et restructuration, etc.

Toute, cette gamme d'interprétations s'explique par le fait que les motifs de base de l'opération ne sont pas identiques. Pour les uns, la privatisation est une réaction contre la présence de l'Etat dans l'économie. Les représentants de ce courant présentent généralement la privatisation comme une panacée. Pour d'autres, la privatisation s'inscrit dans l'évolution de la pensée libérale sur le plan politique et économique. Dans cette optique, la privatisation fait partie de ce dispositif conceptuel qui s'appuie sur une pensée libérale centrée sur la théorie néoclassique des prix et du marché autorégulateur, comme seuls mécanismes de l'allocation des ressources. En fin, pour les pays en développement, la privatisation procède du besoin de réduire les charges de l'Etat et d'accroître ses recettes. La privatisation constitue l'instrument de réponse aux contraintes endogènes (crise économique et financière, augmentation des charges de l'Etat...) et exogènes (dette extérieure, programme d'ajustement structurel...).

Toutefois et malgré la diversité des acceptions du terme, le concept de privatisation est aujourd'hui un fait marquant, un renversement de la tendance continue du secteur des entreprises publiques et traduisant l'objectif de réduction du rôle de l'Etat dans les économies des quatre-vingts et quatre vingt dix.

C'est un néologisme qui signifie rendre privé ce qui est public. Quoique généralement lié à la vision qu'on se fait de l'état en matière de fonctionnement social et, au plan juridique ses instruments et modes d'action, ce concept renvoie surtout à une certaine technicité¹. Il faut entendre par là les mécanismes politico-administratifs et les opérations managériales par lesquelles s'effectue le passage du public au privé, qu'il s'agisse du champ d'action de l'Etat, de ses organisations ou de sa propriété.

Dans son acception la plus courante, le terme " la privatisation " désigne le transfert au secteur privé de la propriété d'entreprises appartenant à l'Etat ou de secteurs actifs².

Toutefois, il faut remarquer que le concept de privatisation s'apparente à des notions voisines comme la dénationalisation, la déréglementation ou encore la désétatisation, dont il est différent.

1.1.1- Au sens restreint

Le concept de privatisation renvoie à l'idée de décharger l'Etat de certaines responsabilités ou certains biens pour les confier au secteur privé. Une telle action vise de faire tomber dans le domaine de l'entreprise privée, ce qui était du ressort de l'Etat.

La privatisation signifie donc une technique par laquelle l'Etat transfère partiellement ou totalement la propriété de ses entreprises au secteur privé.

¹ O. BOUIN et CH. MICHALET : « Le rééquilibrage entre le secteur public et le secteur privé » ; L'expérience des pays en développement, Document de l'OCDE, Paris, 1991.

² Commission économique pour l'industrie : « Aspects juridique de la privatisation dans l'industrie », Nations-Unies, New Work, 1992, p1.

1.1.2- Au sens large

La privatisation vise la mise en place d'un cadre organisationnel et institutionnel favorable à l'encouragement du secteur privé et les lois du marché : libération du commerce extérieur, démonopolisation des marchés, dérégulation, l'emprunt par le secteur public des modes de gestion privée, etc.

1.1.3- Au sens managériel

La privatisation signifie une technique de management public qui introduit, à des divers, dans le secteur public privatisé la logique propre à celle des entreprises privées (rentabilité) et des pratiques habituelles au marché (concurrence).¹

Parler de privatisation, c'est donc soulever simultanément deux ordres de problèmes : d'abord celui du rôle et de la place de l'Etat dans la société, puis des instruments juridiques et des modalités managérielles avec lesquels l'Etat réalise ses propres objectifs. La signification socio-politique de la privatisation est fort différente selon qu'on envisage l'une ou l'autre de ces acceptations. Dans le premier cas (moins d'Etat), il s'agit d'une conception de l'économie politique. Dans le second cas (façon de produire des activités voulues par l'Etat), il s'agit plutôt d'une stratégie de management.

1.1.4- Au sens sociologique

La privatisation apparaît essentiellement comme " moyen de régulation sociale. A travers le secteur public, l'Etat gère l'économie selon une logique néo-patrimoniale, en ce sens que la finalité ici n'est pas seulement d'accroître le capital mais surtout de transmettre le patrimoine ".

1.1.5- Au sens financier

la privatisation signifie la vente de ce qui appartient à l'Etat, généralement des éléments d'actifs ou de sociétés, à des intervenants du secteur privé.

La privatisation participe à l'ajustement structurel du secteur public de l'économie. Elle suppose une redéfinition du rôle de l'Etat qui se retire des activités que le secteur privé est mieux à même d'exercer en vue de promouvoir d'efficacité économique. Même s'il s'agit d'une opération économique et commerciale, il y a là avant tout un choix politique².

1.2- Les notions connexes liées au concept de privatisation.

L'origine de la privatisation est à rechercher dans les écrits des économistes libéraux de l'école de Chicago. Partant d'une critique portant sur les poids des dépenses publiques, de la réglementation sociale et de l'ingérence de l'Etat dans le secteur privé, ils préconisent d'accorder une place importante aux mécanismes du marché.

¹ Ouvrage collectif : « Le management des privatisations ; cas de Québec et du Maroc », 1991, p29.

² M. ROUSSET, op cit, p46.

L'argumentation, nous dit LANGFOURD, se fonde sur une théorie de la firme (producteur) et du " marché politique " (mode de production).

Selon cette approche, l'administration, comme producteur, et le service public, comme mode de production s'avèrent être des institutions et des mécanismes congénitalement inefficaces par rapport à l'optimum économique, parce qu'ils ne sont pas soumis à une règle stricte de sanction de leurs décisions et de leurs comportements, comme le fait le marché pour les entreprises privées.

En réponse à ce diagnostic, les défenseurs de la privatisation proposent de confier le plus possible de la réalisation des biens et des services d'intérêt public à des producteurs privés. Ils estiment que l'introduction des règles du marché dans le fonctionnement des services publics serait susceptible de le bonifier et de réaliser des économies.

Sur le plan de la doctrine économique, la privatisation " s'inscrit dans cette revanche intellectuelle contre le keynésianisme coupable à leurs yeux de déviation de l'orthodoxie économique et du dogme libéral. Dans cette optique, la privatisation fait partie de ce dispositif conceptuel qui s'appuie sur une pensée revigorée, mise au goût du jour et centrée sur le paradigme néoclassique des prix et du marché autorégulateur, comme seuls mécanismes de l'allocation des ressources " ¹.

Les différents facteurs, qui ont posé aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement le problème de la limite des interventions de l'Etat par rapport aux finalités qu'il poursuit et plus encore l'efficacité de ses différents modalités d'intervention, sont:

- la croissance généralisée des tâches publiques au cours des trois dernières décennies;
- la fin de la crise économique qui avait touché les grands pays industrialisés dans les années 70.;
- l'internationalisation et la dérégulation des grands marchés financiers.

1.3- La typologie des concepts liés à la privatisation.

Il convient maintenant de distinguer la privatisation d'autres notions qui en sont proches et qui n'ont nullement la même signification. Des nuances doivent être relevées au niveau du désengagement de l'Etat, la déréglementation, la dénationalisation. Ces notions, certes voisines, ne recouvrent pas les mêmes réalités.

1.3.1- La privatisation comme composante de désengagement.

Parmi les moyens de désengagement de l'Etat, la privatisation constitue l'aspect le plus important. Selon M. ROUSSET, c'est celui " qui frappe le plus en raison de sa connotation idéologique et en raison aussi du fait qu'elle implique une orientation de principe radicalement différente de celle qu'a suivi jusqu'alors la politique de l'Etat.

¹ A. BOUACHIK : « Les privatisations aux Maroc », ISBN, 1993, p7

Le désengagement de l'Etat est un terme qui recouvre non seulement la vente des participations de l'Etat mais aussi la libération de la législation applicable aux entreprises publiques, la réduction du rôle du secteur public, et d'autres phénomènes de même type, variables d'un pays à un autre.

Le désengagement à son tour, s'il est une condition nécessaire à un renforcement du libéralisme économique est loin d'être à lui seul, la condition suffisante. Il ne peut produire les effets attendus de lui que s'il est accompagné d'une série de dispositions soutenant cette ouverture vers plus de libéralisme économique.

Le désengagement de l'Etat, vente pure et simple des participations financières étatiques détenues dans les entreprises organisées sous la forme sociétaire, intervient pour trois raisons;

- Lorsque l'intervention de l'Etat n'est plus justifiée parce qu'il s'agit d'activités qui peuvent être prises en charge par le secteur privé;
- Lorsque la présence de l'Etat est un facteur d'inefficacité dans la fourniture de biens, de services offerts aux usagers en raison de coûts élevés de production, d'une certaine inaptitude à innover, d'interférences politiques, etc.
- Lorsque l'intervention de l'Etat représente un coût pour la collectivité grevant largement son budget.

Par ailleurs, certaines notions sont complémentaires de la privatisation et sont au cœur même des programmes de désengagement de l'Etat : la notion de déréglementation en est un exemple.

1.3.2- La déréglementation n'est pas un préalable à la privatisation.

La déréglementation est une notion inspirée de l'expérience américaine qui vise à restreindre le champ de la réglementation pour permettre le développement de la concurrence. De même, la déréglementation, si elle procède du souci de laisser aux lois du marché la priorité sur les lois de l'Etat se distingue de la privatisation.

L'Etat peut cesser d'accorder certaines protections légales à certaines entreprises et les laisser affronter la concurrence. Il peut également abandonner les contrôles officiels sur la production privée des biens et services. Cette action permet donc de réduire le rôle régulateur de l'Etat en diminuant l'inflation normative¹.

La diffusion du concept de déréglementation a en effet été assortie " d'une surcharge de signification, l'assouplissement ou l'allègement des règlements, mais aussi l'ouverture de secteurs jusqu'alors monopolisés par l'Etat à la concurrence, la disparition de privilèges de corporations publiques ou privées, la privatisation d'organismes publics ".

Cependant, la technique de déréglementation se réalise sans qu'il y ait transfert de propriété. De même, on ne peut dire qu'elle constitue un préalable à la privatisation, en ce

¹ J. LOYETTE : « Dénationaliser, comment réussir la privatisation », Ed Dunod, 1986, p18.

sens qu'elle n'est pas une condition indispensable au transfert de propriété d'entreprises publiques au secteur privé.

1.3.3- La dénationalisation est une des voies de la privatisation.

La dénationalisation consiste à " privatiser les sociétés nationalisées, c'est à dire à transférer à l'actionnariat privé les participations de l'Etat ". La dénationalisation sous-entend que l'entreprise privatisable a été nationalisée auparavant.

Certes, la privatisation fait partie du genre dénationalisation : il y a dénationalisation si l'Etat privatise son entreprise mais la dénationalisation n'implique pas forcément la privatisation.

En somme, la privatisation apparaît donc comme une des voies possibles de dénationalisation.

1.3.4- La démonopolisation.

Celle-ci signifie, selon Lucien RAPP¹, la limitation ou la suppression de tout privilège d'exclusivité que possède une entreprise publique pour vendre un bien, fabriquer un produit ou fournir un service.

1.3.5- La dérégulation

La dérégulation est un phénomène global, un système. Ce sont toutes les actions qui permettent de réduire le rôle régulateur de l'Etat au profit des mécanismes du marché qu'il s'agisse de diminuer le rôle des règles de droit (déréglementation) ou celui des structures étatiques (déstructuration) ou la suppression de toutes les limitations réglementaires à la concurrence².

1.4- L'importance du mouvement de privatisation dans le monde.

Après les années de gloire des théories sur la croissance du secteur public, la situation a récemment changé sous l'influence de l'émergence d'un nouveau concept : la privatisation. A juste titre, les années quatre-vingt ont enregistré un renversement de la tendance à l'expansion continue du secteur public dans la plupart des économies occidentales. La privatisation est devenue un phénomène récent de portée universel.

1.4.1- Les facteurs explicatifs des privatisations.

Les raisons qui ont guidé les différents gouvernements à amorcer le processus de privatisation sont multiples. Les buts poursuivis le sont autant. On trouve ainsi des raisons qui sont propres aux Etats, d'autres qui tiennent aux caractères des entreprises publiques ou

¹ L. RAPP : « Les techniques de privatisations des entreprises publiques », Librerie technique, 1986, p101 et 102.

² M. DEBENE, op cit, p117.

encore aux secteurs d'activités. Face à la multiplicité des raisons et également à leur diversité, deux ordres pourraient être retenus : financiers et politiques.

1.4.2- Les raisons internes de la privatisation.

Ces facteurs sont essentiellement la mauvaise santé de l'économie et des finances publiques. En effet, l'un des maux des pays en développement, c'est la prolifération des entreprises publiques et les difficultés auxquelles elles sont souvent confrontées.

L'entreprise publique, autrefois créée pour servir de moteur au développement économique national, a provoqué plutôt une déception aux yeux des pouvoirs publics et des citoyens. Le secteur des entreprises publiques n'a cessé de s'agrandir dans certains pays à cause d'un phénomène bien connu qu'est l'industrie industrialisante.

Tout le monde admet que les entreprises publiques constituent de véritables gouffres financiers. En effet, l'Etat ne cesse de les subventionner car elles sont de moins en moins performantes. Les pouvoirs publics considèrent que le secteur des entreprises publiques coûte cher au pays et a contribué à son endettement.

Certes, à court terme, cet endettement a permis la mise en place d'un tissu industriel étoffé et une infrastructure variée. Mais à long terme, le remboursement de la dette qui s'étale sur plusieurs années constituera un impôt voir une ponction qui viendra réduire pendant longtemps les ressources économiques des pays.

En plus de la mauvaise performance des entreprises publiques et du fait qu'elles constituent des gouffres financiers, les privatisations se justifient pour des raisons politico-administratives car elles sont décidées pour compléter la régionalisation.

Ainsi, en procédant aux privatisations, on peut en même temps développer les économies régionales. La région apparaît comme un terrain de prédilection pour la politique de transfert en conciliant deux objectifs : le renforcement des économies régionales et la déconcentration du pouvoir économique étatique au profit de l'élite locale.

1.4.2.1- Les raisons d'ordre financier.

La plupart des gouvernements de quelque tendance politique ou, à quelque idéologie dont ils se réclament privatisent dans le souci de contenir le déficit de leurs finances publiques.

Dans le monde libéral¹, La Grande Bretagne a décidé de transférer les entreprises publiques au secteur privé parce que non seulement le déficit budgétaire était devenu inquiétant mais également les entreprises publiques ont enregistré des résultats en deçà des espérances placées en elles.

¹ M. ASSOULI , op-cit, p 19.

Aux Etats-Unis d'Amérique, la privatisation reste limitée. Elle est appliquée au conglomérat de sociétés de chemins de fer en faillite. Là également, il y a eu le souci pour les pouvoirs publics de parer aux déficits financiers des entreprises publiques.

Si la privatisation des entreprises publiques paraît une caractéristique des gouvernements d'inspiration libérale ou néo-libérale ou conservatrice (comme la Grande Bretagne et l'Allemagne), elle est aussi décidée pour des raisons semblables par de nombreux gouvernements qui se réclament socialistes ou sociaux-démocrates (comme l'Espagne, la Suède, l'Italie).

Pour le cas de l'Espagne, les pouvoirs publics ont transféré les entreprises publiques au secteur privé par intérêt et non par principe ou idéologie. Le gouvernement privatise ses " canards boiteux " avec les risques que cela présente, car tout le problème d'une privatisation réussie consiste, évidemment, à ne pas privatiser les bénéficiaires tout en nationalisant les déficits.

Force est de constater que le mouvement de privatisation en Espagne est récent et qu'il représente un poids modeste au regard de la moyenne européenne. Enfin, il faut reconnaître que les pays socialistes de l'Europe centrale (Pologne, Hongrie, Tchécoslovaquie) privatisent aux fins d'améliorer les performances des entreprises publiques et de l'économie nationale ainsi qu'à renflouer la trésorerie de l'Etat. La privatisation a constitué dans un sens, l'un des éléments essentiels des programmes des réformes dans les pays socialistes d'Europe centrale et orientale. D'une manière générale, les raisons et les objectifs économiques des privatisations sont classiques dans la plupart des pays, mais impliquent un choix politique essentiel. Ce choix se pose en raison des facteurs particuliers qui ont justifié la remise en cause du secteur public dans le Royaume-Uni et d'autres pays.

1.4.2.2- Les raisons d'ordre politique.

Le choix de privatiser les entreprises publiques n'est pas fondé sur des considérations uniquement économiques ou sur la seule volonté d'améliorer les entreprises publiques. S'y ajoute aussi la volonté de réduire le poids de l'Etat dans l'économie. Autrement dit, il y a une volonté de la part des pouvoirs publics de revivifier les mécanismes de l'économie de marché.

Partant de ce constat, les politiques de transfert des entreprises publiques répondent à un " choix de société ". Une société où l'actionnariat populaire sera développé, où désormais il y aura la promotion de la participation des salariés au capital des entreprises. Ces objectifs tentent de réconcilier le capital et le travail : développement de l'idée de participation des travailleurs aux fruits de l'entreprise dont ils deviennent responsables et amène une plus grande concentration de l'épargne, du capital dans les mains de ceux qui produisent. Au Royaume-Uni, les raisons d'ordre politique se justifient par le fait que les pouvoirs publics pensaient pouvoir réduire le poids du syndicat aux entreprises.

L'idée de départ est la suivante: la combativité d'un patron du secteur privé est nécessairement plus grande que celle d'un fonctionnaire nommé à la tête d'une entreprise dont le profit n'est pas le souci primordial.

En France, les raisons politiques s'expliquent par le fait que l'opinion publique a exprimé des critères de plus en plus sévères à l'égard des entreprises publiques et préfère leur transfert au secteur privé.

Les succès politiques des privatisations, proviennent du fait que c'est un retour aux traditions libérales dans les gouvernements des pays occidentaux. Ce retour entend rendre à l'individu (l'initiative privée) sa véritable place et son rôle créateur de richesses et de progrès économiques dans la vie nationale.

1.4.3- Les raisons externes de la privatisation.

Plusieurs facteurs externes peuvent entrer en ligne de compte, nous les groupons en deux catégories à savoir : la crise économique mondiale et la pression des institutions financières internationales.

1.4.3.1- La crise économique mondiale.

Il n'est pas aujourd'hui un pays qui ne ressent les effets de la crise économique mondiale. Mais c'est surtout les pays en développement qui ressentent plus ces effets, compte tenu de leur endettement extérieur. La facilité d'accès au marché financier international pour les pays en développement fait que ceux-ci ne procèdent guère à une utilisation des ressources en dehors du circuit productif.

Il semble nécessaire d'ajouter que la complexité de cette situation a été accentuée par un certain nombre de facteurs. Il s'agit des deux chocs pétroliers qui ont pesé sur les réserves de change des pays en développement et de la sécheresse qu'ont connue la plupart de ces pays. La détérioration des termes de l'échange et les barrières protectionnistes auxquelles ils se heurtent encore pour exporter leurs produits industrialisés, rendent leurs difficultés de plus en plus grandes.

Du fait de tous ces facteurs d'ordre externe, la situation économique et financière des pays en développement va se dégrader d'avantage.

Quelques solutions sont envisagées, elles vont de la rupture des remboursements pour certains pays, à des efforts réels par d'autres en vue de concilier un ajustement à moyen terme de leur économie avec un remboursement normal de leurs dettes, au préalable rééchelonnées. Les politiques ont tenté de trouver une solution globale à l'endettement des pays en développement. Les plans en question supposaient que les pays trouvent de nouvelles ressources financières au niveau international avec l'appui du F.M.I. et la Banque mondiale.

Plusieurs pays ont cherché à concilier cette voie de remboursement régulier de leurs échéances financières internationales tout en acceptant les efforts d'ajustement réel, la réalisation des équilibres devant assainir l'économie et l'asseoir sur les bases de croissance solide et de longue période.

Le rétablissement des équilibres internes des pays en développement conditionne une meilleure maîtrise de leur relation avec les organismes financiers internationaux, étant entendu que le recours aux ressources financières externes suppose que ces pays auront épuisé toutes les capacités de financement interne.

Les graves perturbations qui affectent ainsi l'économie mondiale vont ainsi mettre en évidence plus qu'à tout autre moment la nécessité de concilier croissance et ajustement.

Si la nécessité de développement se posait comme un impératif depuis fort longtemps, la question de l'ajustement a été au centre de l'attention depuis la détérioration de la situation économique mondiale et l'apparition des problèmes de l'endettement extérieur. Les institutions financières internationales vont exercer une pression sur les pays en développement afin que l'ajustement structurel y soit mis en œuvre. Cela explique le deuxième facteur externe qui comportera la politique de privatisation.

1.4.3.2- La pression exercée par les institutions financières internationales

Face aux difficultés économiques que traversent les pays en développement, le F.M.I. et la banque mondiale recommandent la mise en place du programme d'ajustement structurel. Dans la littérature de ces institutions, l'ajustement structurel est devenu un mot clé, un mot stratégique auquel on attribue toutes les vertus.

Dans la période de crise actuelle, ce concept a pris un sens particulier. Chargé des valeurs par ce que les maîtres d'œuvres sont les organisations financières internationales. Porteur d'une politique anti-crise, l'ajustement était appelé à déterminer les années quatre-vingt et quatre-vingt dix.

Selon la banque mondiale, la création de prêt d'ajustement structurel en 1980 est appelée à jouer un rôle important dans la restructuration des économies du tiers monde en crise. Et si un Etat doit bénéficier de ce prêt, il doit s'engager fortement à appliquer le programme d'ajustement structurel.

Or, aujourd'hui la privatisation des entreprises publiques est une composante du programme d'ajustement structurel. Les accords du F.M.I. avec les pays en crise ont pour objectif de réajuster les déséquilibres internes et externes du pays. Ils portent sur un certain nombre de mesures proposées généralement à tous les pays en difficultés de paiement. Ces recommandations¹ se résument ainsi :

- la contraction de la demande en agissant sur la consommation publique et privée, s'agissant du secteur public, le F.M.I. recommande la réduction des dépenses budgétaires (fonctionnement et équipement) ;
- la libération des échanges extérieurs.

¹ SALAH MOUHOUBI , op cit, p 25.

Mais c'est surtout concernant la crise de l'endettement que les recommandations des organismes financiers internationaux vont être les plus catégoriques. L'on sait qu'en plus de son aspect universel, la crise de l'endettement extérieur des pays en voie de développement est dans son essence structurelle.

Sur ce plan, les recommandations du F.M.I. portent sur les moyens à mettre en œuvre pour reconstituer les réserves en devises afin de permettre à l'Etat d'honorer ses engagements. La privatisation et la libéralisation économique furent pour la plupart des pays en développement, les recommandations les plus significatives du programme d'ajustement structurel. A cause de la mauvaise gestion du secteur public, il a été recommandé vivement à l'Etat de se désengager et d'entamer une restructuration du secteur public dans le sens de la privatisation et de la libéralisation économique, Ce qui nous conduit à examiner les facteurs internes ayant motivé le phénomène de désengagement de l'Etat.

1.5- Les objectifs de la privatisation.

L'objectif premier, est de promouvoir l'efficacité économique. Pour les pays en développement, il est également très important de revigorer, moderniser et internationaliser l'économie, avec tout ce que cela implique du point de vue de l'évolution du rôle de l'Etat et du secteur privé. Il est essentiel de passer d'une économie planifiée à une économie de marché moderne en encourageant l'adaptation structurelle et en mettant en place des structures institutionnelles nécessaires, le secteur privé devra jouer un rôle de premier plan dans cette transformation¹.

Cet objectif général, recouvre les objectifs suivants : établir un secteur privé vigoureux qui puisse devenir le moteur de la croissance ; accélérer le développement du marché; renforcer le potentiel des entreprises et les capacités de gestion; améliorer les résultats et la rentabilité des entreprises publiques en les soumettant à la même discipline que le secteur privé ou aux règles du marché , et en autorisant à emprunter des capitaux sur le marché ; promouvoir un système efficace de gestion des entreprises; consolider les institutions et les marchés financiers; créer un climat favorable à l'augmentation des investissements privés, tant nationaux qu'étrangers, y compris les investissements dans l'infrastructure; favoriser l'accès aux techniques, méthodes de pointe et marchés étrangers; promouvoir le partenariat entre les agents nationaux et étrangers du secteur privé.

Les objectifs concernant le rôle de l'Etat et la gestion macro-économique sont notamment les suivants : préserver le patrimoine national; réduire le rôle de l'Etat dans l'économie (d'où une nouvelle répartition des fonctions entre le secteur public et le secteur privé); alléger les contraintes administratives de l'Etat , afin qu'il puisse utiliser au mieux ses ressources et axer ses efforts sur l'exécution des tâches les plus importantes ainsi que sur la création d'un climat propice à l'essor du secteur privé; réorienter la politique industrielle; améliorer la situation financière en allégeant la charge que les entreprises publiques font peser sur le budget ou en augmentant les recettes publiques; supprimer ou réduire les risques commerciaux que présentent ces entreprises pour l'équilibre des finances publiques; trouver de nouvelles sources de financement pour les activités de

¹ A. BOUACHIK, op cit, p 116.

développement, compte tenu des contraintes budgétaires; réduire la dette intérieure et extérieure, notamment par des opérations de conversion en prises de participation ; améliorer et protéger l'environnement.

Enfin, pour faire profiter toutes les couches de la société de la croissance économique, il importe : d'élargir et renforcer l'actionnariat (et du même coup, les marchés de capitaux); d'élargir ou de démocratiser la propriété et le contrôle des secteurs productifs (ou d'empêcher que des " industries clés " soient monopolisées par quelques-uns); d'encourager la décentralisation et le développement régional ou rural; de jeter des bases plus solides pour une augmentation de l'emploi à long terme; de mobiliser des fonds pour

Les mesures de protection sociale; d'améliorer les services publics et sociaux et d'élever le niveau de vie de la population.

Pour les gouvernements des pays en transition , l'objectif ultime de la privatisation est de créer une économie de marché.

En entreprenant cette privatisation, ces gouvernements cherchent aussi :

- à réduire le pouvoir de l'Etat d'exercer un contrôle et une influence sur les entreprises;
- à créer une catégorie de dirigeants qui géreront les entreprises comme des entreprises commerciales;
- à introduire l'actionnariat (c'est à dire la propriété privée) dans le grand public;
- à accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources des entreprises;
- à tirer des revenus de la vente des actifs.

La privatisation limite les objectifs à deux champs. Il s'agit, d'une part, de limiter l'action de l'Etat et des entreprises publiques dans leur capacité de créer de nouvelles filiales ou de prendre de nouvelles participations ; il s'agit, d'autre part, de vendre les entreprises nommément privatisables.

Les objectifs visés par cette dernière dimension sont :

1.5.1- Les objectifs économiques.

Les privatisations répondent d'abord à des objectifs économiques, de deux sortes :

- Améliorer l'efficacité des entreprises concernées par le transfert: diverses études menées de manière indépendante en France, aux Etats Unis, en Grande-Bretagne, en Australie ont abouti à une même conclusion : les résultats du secteur privé sont en général sensiblement supérieurs et obtenus à un moindre coût que ceux du secteur public.

- Les privatisations permettent d'accélérer la constitution d'une économie ouverte par l'existence d'actionnaires étrangers dans le capital d'une entreprise et par le financement des investissements par appel au marché international.
en vue de :

- . moderniser l'économie,
- . développer et consolider les économies régionales,
- . offrir à l'économie la possibilité d'une ouverture plus large sur l'économie internationale,

1.5.2- Les objectifs financiers et budgétaires.

- Diminuer les dépenses publiques par la disparition des subventions et aides auparavant accordées aux entreprises désormais privatisées.

- Diminuer les prélèvements obligatoires par le transfert d'entreprises publiques au secteur privé, c'est pour l'Etat le moyen d'accroître ses ressources grâce aux produits et de vente des entreprises concernées. Ces recettes de privatisation peuvent atteindre des montants élevés en vue d'alléger les charges du budget de l'Etat en matière de soutien aux entreprises publiques;

1.5.3- Les objectifs sociaux.

En qui concerne les objectifs sociaux, on relève la sauvegarde de l'emploi, et la limitation des concentrations capitalistes au profit de quelques personnes.

1.5.4- Les objectifs politiques.

Enfin, les privatisations répondent à des objectifs politiques: développer l'actionnariat populaire et promouvoir la participation des salariés au capital des entreprises, de façon à les associer à la bonne marche de leur entreprise.

Par ailleurs, les experts de la Banque Mondiale et le F.M.I. vont fonder leurs plans d'aménagements structurels sur la privatisation en la recommandant comme panacée commode aux divers problèmes notamment liés au secteur public¹.

Les objectifs visés par le transfert au secteur privé, d'une partie importante des activités industrielles et commerciales actuellement assumées par l'Etat ou ses entreprises publiques peuvent être synthétisés comme suit :

1.5.4.1- Le transfert comme instrument de restructuration des entreprises publiques

Les pouvoirs publics sont tenus de consentir tous les efforts pour redresser la situation et restructurer les entreprises publiques qu'il s'agisse de celles qui resteront aux mains de l'Etat ou de celles qui seront privatisées.

1.5.4.2- Le transfert comme instrument de situation de l'économie.

La privatisation peut être une chance unique de savoir se multiplier, entre les concentrations privées et des entreprises publiques, un tissu de petites et moyennes

¹ Rapport de la CNUCED , op cit , p 15

entreprises qui, comme l'expérience dans d'autres pays le prouve, sont nécessaires à la solidité de l'économie et à l'équilibre social.

1.5.4.3- Le transfert comme instrument d'allégement des charges du budget de l'Etat

La privatisation vise à alléger les charges du budget de l'Etat en matière de soutien aux entreprises publiques des dépenses publiques de fonctionnement ou d'investissement sont consacrées à des subventions du secteur public.

1.5.4.4- Le transfert comme instrument de modernisation de l'économie.

La privatisation tend à dynamiser la modernisation de l'économie des pays ...en ouvrant l'accès aux responsabilités d'entreprises.

Tous ces objectifs tendent à utiliser la privatisation comme moyen de développement nouveau.

1.6- Les enjeux de la privatisation.

La privatisation est une notion carrefour où confluent une multitude de facteurs politiques, économiques et juridiques. Elle entraîne, par son étendue et ses perspectives d'avenir, des enjeux qui pèsent sur la position des partenaires économiques et sociaux (l'enjeu structurel), sur la fonction normative du législateur (l'enjeu juridique), et les attitudes des principales tendances politiques face à la privatisation (enjeu politique).

1.6.1. - L'enjeu structurel.

La publication de la loi de privatisation et ses décrets d'application officialise la volonté de réforme du secteur public et rend décisive l'attitude des décideurs vis à vis de ce processus qui peut entraîner un effet direct ou indirect sur la situation des acteurs économiques et sociaux en présence :

- l'Etat et sa fonction de nourrice;
- le secteur privé et sa capacité de substitution;
- les collectivités locales et leur capacité de participation au processus de privatisation;
- les entreprises publiques et leur capacité de mutation.

Il va sans dire que la privatisation, par son ampleur, constitue un point d'inflexion d'une importance capitale dans la répartition de nouvelles compétences économiques entre des agents économiques d'appartenance différente.

1.6.1.1- L'Etat.

Face à un système économique ambivalent qui oscille entre un dirigisme étatique moins prononcé et un libéralisme mal au point, la privatisation pose toute la question de transition d'une économie assistée à une économie de croissance autogénérée.

Assurément pas, car la nécessité de l'intervention publique dans le processus de développement d'une économie qui ne trouve pas en elle les moyens de se développer de son propre mouvement est encore impérieuse.

Les pays en voie de développement qui enregistrent un taux de croissance démographique élevé ont besoin d'infrastructure économique et sociale que seul l'Etat est en mesure de fournir. L'Etat dans ces pays ne peut et ne voudra pas se désengager complètement de sa participation directe dans les activités économiques. A cause du rôle particulier qu'il s'attribue, l'Etat éprouve la tentation presque irrésistible d'agir comme entrepreneur dans certaines activités.

Un retrait radical et systématique de l'Etat risque d'engendrer, en l'absence d'un droit de la concurrence, des ententes et des pratiques discriminatoires et concertées capables de se substituer aux monopoles publics.

En conséquence, le passage de l'Etat dit entrepreneur (acteur économique qui produit ou acquiert, gère ou vend des biens et des services) à l'Etat dit puissance publique (contraindre, réguler, aider ou contrôler la société civile) ne peut entraîner qu'un affaiblissement modéré du caractère interventionniste étatique.

C'est à dire en d'autres termes que les pays en voie de développement ne peuvent se permettre de créer un quelconque type de développement libéral ou dirigisme, c'est la recherche plutôt d'un développement harmonieux, équilibré, faisant appel à un dosage méticuleux entre l'initiative privée, la libre entreprise d'une part, et l'inévitable intervention du secteur public relevant de l'Etat et des collectivités décentralisées d'autre part.

1.6.1.2- Le secteur public.

Par le principal mot d'ordre le " moins d'Etat " pour le " mieux d'Etat ", la banque mondiale " prêche la bonne parole libérale et insiste sur les vertus du secteur privé ".

Dans les pays en voie de développement, la réhabilitation du secteur privé a déjà trouvé sa signification dans les différentes réformes entreprises par les pouvoirs publics en vue de réanimer et impulser son intention dans l'économie; désencadrement du crédit, dérégulation des prix, etc.

La privatisation réhabilite certes le secteur privé, mais dans un pays où il s'agit de créer l'actionnariat plus que de le développer, le risque essentiel qui pèse sur la réussite d'une telle opération a trait au dynamisme de celui-ci.

1.6.1.3- Les collectivités locales.

La privatisation des entreprises publiques qui serait effectuée au profit des collectivités locales irait à l'encontre du " moins d'Etat " qui enregistre visé par l'opération.

1.6.1.4- Les entreprises publiques.

Les entreprises publiques sont considérées comme un outil fiable dans une économie peu complexe et peu ouverte sur l'extérieur. Elles doivent entre autres obligations, faciliter les moyens et procédures pour la transition vers une économie moins simple et moins repliée sur elle-même.

Cette affirmation importante signifie que les entreprises publiques privatisées peuvent contribuer au développement libéral de l'économie, à l'amélioration de la productivité et à l'assainissement des finances publiques.

Cependant, la privatisation risque de compliquer la situation de certaines entreprises publiques plus qu'elle ne l'était avant l'exécution de l'opération en fragilisant leurs équilibres à tous niveaux.

Deux exemples viennent à l'appui :

- le transfert des entreprises publiques, monopolistique ou largement subventionnées par les pouvoirs publics au secteur privé paraît comme une opération à haut risque car la réduction ou la suppression des subventions risque d'entraîner des répercussions socio-économiques de grande ampleur.

Aussi la confrontation avec les lois du marché, l'instauration de la vérité des prix, la concurrence et la recherche du profit risquent de faire disparaître brutalement toutes les activités d'intérêt général.

- Certaines entreprises publiques sont assimilées à des " administrations déguisées " qui obéissent à une dynamique et suivent une logique plus ou moins analogue à celles des administrations, en se démarquant de façon comparative des entreprises privées.

La privatisation entraîne ce type d'entreprises publiques dans toutes " sortes d'anomalies " par rapport à la logique managériale du secteur privé, la rentabilité économique, et par rapport aux mécanismes habituels de fonctionnement des acteurs économiques.

1.6.2. - L'enjeu juridique.

En effet, depuis le début de la décennie quatre-vingt, une position clef du vocabulaire juridique, dans son expression et dans son contenu s'est imposée au nom de la rationalité économique.

Autant de macro-concepts; privatisation, déréglementation, démonopolisation, etc. qui interpellent le droit, et qui opposent à la rigidité de ce dernier la flexibilité de l'économie¹.

¹ CNUCED, Rapport final du groupe de travail spécial sur la comparaison de l'expérience des pays en matière de privatisation au conseil du commerce et du développement, Nation-Unies, Genève, 1994, p15.

L'ensemble de ces concepts a déjà commencé à changer non seulement le management des services publics, comme entrepreneurs ou acteurs économiques, mais aussi l'image et le style de l'Etat lui-même comme puissance publique. Ainsi, toute politique de privatisation a pour effet l'édiction d'une nouvelle réglementation spécifique qui remplace ou réforme l'ancienne. C'est une condition préalable et mesure d'accompagnement nécessaire à la mise en œuvre de tout processus de transfert.

La privatisation entraîne de nouveaux textes spécialisés qui transcrivent le droit tels que le droit de la concurrence, le droit sur la protection des consommateurs, l'existence d'une bourse des valeurs, l'organisation de la réforme du système comptable...

Cet arsenal des textes dérègle certes le dispositif juridique existant, mais réhabilite la fonction de l'Etat producteur de normes juridiques.

C'est là des paradoxes de la privatisation, elle permet de renouveler l'intervention de l'Etat au lieu de la faire disparaître. Elle prend en charge seulement le caractère.

Autrement dit, le " moins d'Etat " structurel régénère le " plus d'Etat " normatif.

1.6.3- L'enjeu politique.

Les attitudes des différents acteurs politiques vis à vis de la privatisation sont diverses. Certains s'inscrivent dans le cadre de l'adhésion, d'autres s'inscrivent dans le refus. Et pour cela il faut agir avec délicatesse et souplesse, mais sans obligeance.

La privatisation est une question d'une grande sensibilité politique qui a déjà fait l'objet d'un large débat par les partenaires politiques.

Le pouvoir public préconise la privatisation comme solution à certains problèmes tels que:

- l'accumulation considérables des arriérés de paiement;
- l'accroissement des besoins en subvention ;
- le gonflement des dépenses engendrant des déficits chroniques, etc.

conclusion

Il convient, en guise de conclusion de ce chapitre consacré à l'analyse du cadre conceptuel de la privatisation, de rappeler que l'entreprise publique et la privatisation constituent une interconnexion à exploiter, la privatisation souffre de l'absence d'une définition uniforme dont les critères d'identification devraient être homogènes.

Le terme de privatisation varie de pays à pays et les différentes acceptations engendre facilement la confusion. Nous avons soulevé dans les précédents développements que le concept de privatisation fait appel à des notions voisines.

Des facteurs endogènes et exogènes de l'entreprise publique concernant la privatisation ont bouleversé totalement la structure économique des pays. Les objectifs et les enjeux sont adéquats avec les la logique du système économique libéral.

DEUXIEME CHAPITRE

LA STRATEGIE DE PRIVATISATION.

Introduction.

Parler de stratégie de privatisation implique qu'au préalable on ait défini et arrêté le ou les objectifs que l'on veut atteindre à travers les privatisations. Toute stratégie ne peut se définir qu'en fonction des objectifs poursuivis. La privatisation répond à de nombreux objectifs qui ne sont pas tous compatibles.

La privatisation participe au processus d'ajustement structurel et conduit à redéfinir le rôle de l'Etat en dégageant celui-ci des activités que le secteur privé peut mener dans des conditions de plus grande efficacité économique. Elle doit s'inscrire dans une perspective économique¹.

La privatisation implique ainsi une transformation radicale du rôle de l'Etat en ce qui concerne la promotion de l'industrialisation, la création d'emplois et la fourniture d'infrastructures ou de services sociaux.

Cette transformation se répercute sur diverses catégories de personnes:

- les salariés et les cadres des entreprises publiques,
- les fonctionnaires, pour qui ces entreprises représentent souvent une source de pouvoir et d'appui ;
- les consommateurs ;
- les politiciens.

Il faut les convaincre de l'intérêt de la privatisation si l'on veut qu'un large accord se fasse sur celle-ci. Il est indispensable de mettre au point une stratégie de privatisation pour aplanir les obstacles et augmenter les chances de succès.

Pour porter tous ses fruits, cette stratégie doit s'inscrire dans une politique économique qui favorise l'évolution structurelle et permette d'amortir l'éventuel contrecoup de la privatisation.

2.1- La définition d'une stratégie de privatisation.

Une stratégie de privatisation bien conçue est un moyen de garantir la crédibilité et le bon déroulement des opérations. La stratégie doit prendre en compte les consommateurs, du changement fondamental du rôle de l'Etat en matière de promotion de l'industrialisation collective ou de services sociaux. Les mesures qui peuvent être prises sont notamment les suivantes¹ :

¹ CNUCED, Rapport final du groupe de travail spécial sur la comparaison de l'expérience des pays en matière de privatisation au conseil du commerce et du développement, Nation-Unies, Genève, 1994, p10.

¹ Rapport du conseil national

- Définir l'ampleur et l'échelle des opérations de privatisation;
- Exposer clairement les objectifs politiques, économique et sociaux;
- Arrêter des principes directeurs ou des critères clairs concernant l'évaluation des entreprises, le choix des entreprises à privatiser et le choix des acquéreurs;
- Choisir les techniques et, le cas échéant, leur échelonnement en fonction des objectifs de politique à atteindre et des besoins des entreprises publiques visées; gagner la confiance du public, par exemple en commençant par les privatisations qui ont de grandes chances de succès; promouvoir une gestion efficace des sociétés, par exemple avec la participation d'investisseurs " stables ";
- Favoriser la transparence générale et la responsabilité envers le public; procéder à des adjudications par les offres concurrentielles dans toute la mesure du possible, qu'il s'agisse de cession ou de non cession.
- Organiser une vaste campagne de promotion pour chaque privatisation afin d'éveiller l'intérêt des investisseurs et d'accroître la valeur des entreprises publiques devant être privatisées; savoir par ailleurs qu'en dehors des " petites privatisations ", il n'y a pas deux privatisations identiques.
- Lancer des campagnes visant à sensibiliser la population aux avantages des privatisations pour l'économie de façon à favoriser un large consensus;
- Promouvoir la participation populaire en réservant une partie des actions aux petits investisseurs (" capitalisme populaire ") ou en optant pour la privatisation de masse.
- Tenir compte des inquiétudes des salariés et être particulièrement attentif à la question des droits acquis, à l'indemnisation des travailleurs licenciés et aux mesures de protection de l'emploi et de création d'emplois prévus dans les plans d'investissement et les plans sociaux.
- Favoriser la participation des salariés en leur distribuant un certain pourcentage d'actions, soit à titre gratuit, soit à un prix avantageux (" capitalisme des travailleurs "); prévoir des plans d'actionnariat en faveur du personnel et le rachat par les cadres ou les salariés;
- Prendre en compte les préoccupations des consommateurs en réglementant les monopoles privatisés et en instituant un mécanisme chargé de donner suite aux plaintes des consommateurs;
- Prendre des mesures - par exemple en prévoyant des conditions particulières dans les accords de cession pour éviter des abus tels que la cession illicite d'une entreprise privatisée à des tiers immédiatement après la privatisation;
- Préciser le rôle des capitaux étrangers dans les grandes entreprises ou les entreprises stratégiques et veiller à ce que les procédures de privatisation prévoient un traitement équitable pour les investisseurs potentiels;
- Prévoir des garde-fous (comme la conservation d'une " action spécifique ") dans les entreprises stratégiques afin d'éviter, par exemple, des offres publiques d'achat inamicales;
- Mettre en place des mécanismes ou procédures permettant de suivre l'évolution et les résultats de la privatisation, y compris le respect des engagements pris par des investisseurs privés.

Dans la pratique, la nature de la stratégie peut varier en fonction de la taille du secteur public, laquelle influe sur le rythme de la privatisation

2.2- Les champs d'action et les modalités de la privatisation.

En effet, pour arracher le mal dont souffre le secteur public incriminé comme étant un obstacle à la privatisation, les organismes financiers internationaux prescrivent une médication privée en conférant à la privatisation une fonction instrumentale qui vise la réduction des charges budgétaires des entreprises publiques déficitaires, la relance de l'économie du marché, la gestion plus flexible des entreprises privatisées, la mise en place des structures concurrentielles et enfin le recentrage de l'action de l'Etat en vue de redistribuer le pouvoir économique entre les secteurs public et privé¹.

La privatisation doit concerner les activités concurrentielles qui auront à l'avenir à relever de l'initiative privée dans la mesure où pour ces domaines l'intervention de l'Etat pour des motifs politiques, économiques, sociaux et sécuritaires ne peut être valablement justifiée.

Les modalités de la privatisation ont ainsi avantage à être précisées par une loi qui assure la maîtrise et la clarté des opérations de la privatisation à travers notamment :

- l'évaluation raisonnable de la contrepartie financière du transfert de propriété,
- l'équité entre les acquéreurs potentiels,
- la poursuite de la production des biens et services réalisés par les secteurs desquels l'Etat doit se dégager,
- la stabilité de l'emploi pour les travailleurs et la sauvegarde de leurs intérêts,
- le droit à l'acquisition d'actifs et d'actions dans le capital de l'entreprise, par les travailleurs et les gestionnaires.

La privatisation devra ainsi faire l'objet de la mise en place d'un cadre législatif adéquat lequel sera soumis à un large débat le moment venu.

Le dispositif institutionnel existant qui est toutefois appelé à être affiné pour coller au fur et à mesure, aux principes de l'économie de marché, a pour objectif justement de créer la dynamique et l'environnement appropriés à la reprise de la croissance, sur des bases saines et durables.

Durant la phase transitoire et en attendant un tel cadre, il a été décidé la création de commission de contrôle et de vérification des opérations de privatisation, composée notamment de représentants qualifiés de l'instance judiciaire et de l'instance exécutive, ainsi que des représentants syndicaux, cette commission veillera au respect des règles de transparence et d'équité vis à vis de la collectivité et entre les différentes parties engagées dans chaque opération.

Caractérisée par la réhabilitation des entreprises publiques efficaces et l'ouverture progressive du secteur industriel aux capitaux privés, cette première phase de la restructuration industrielle aura pour résultat la dynamisation de l'outil de production qui, à son tour, permettra de relancer les investissements tant publics que privés (nationaux et étrangers) et par conséquent, la croissance et la création d'emploi.

¹ Commission économique pour l'industrie : « Aspects juridique de la privatisation dans l'industrie », Nation-Unies, New Work, 1992, p1.

Indépendamment des grands équilibres macro-économiques dont il a été question auparavant, l'Etat aura (ou aidera) à mettre en place les institutions capables d'assurer un fonctionnement harmonieux et cohérent des mécanismes du marché . Il s'agit de créer les conditions, à travers une refonte du cadre légal, pour que les différents marchés puissent exister, fonctionner et se développer.

Dans ce cadre, certaines mesures doivent être prises rapidement :

- conformément aux droits à la propriété individuelle,
- renforcement du système judiciaire pour garantir ces droits,
- affirmation de l'équité et de la non discrimination dans l'accès au crédit,
- mise en place d'un vrai marché des capitaux après la restructuration du système bancaire,
- émergence d'un réel marché du travail caractérisé par la contractualisation, la mobilité et l'adaptation.

2.2.1- Le choix des branches d'activité et des secteurs.

Le choix des branches d'activité et d'activité susceptibles d'être privatisées sera fonction des objectifs et des préoccupations de chaque gouvernement. En règle générale, toutefois, les gouvernements maintiendront dans le secteur public les industries qui, à leur avis, ne se prêtent pas à une privatisation pour des raisons qui tiennent à leur nature propre. Il pourra s'agir notamment de monopoles naturels, de certains services publics et d'activités spécifiques telles que l'administration de la justice et ou la défense. Il y a lieu de noter cependant qu'actuellement, le nombre de branches d'activité que les gouvernements considèrent comme intrinsèquement impropres à la privatisation est en baisse. Des branches telles que les télécommunications, dont on estimait naguère qu'elles constituaient des monopoles naturels ne se prêtant pas à la privatisation, sont maintenant privatisées, en partie parce que les progrès technologiques créent une nouvelle donnée pour la concurrence restent limitées (gaz, eau et électricité) , les gouvernements ont privatisé des entreprises, recourant à l'octroi de licences ou faisant appel à des organismes réglementaires spéciaux pour faire en sorte que les services fournis continuent à l'être dans l'intérêt général.

2.2.2- Le déroulement des opérations de privatisation.

A l'heure actuelle, dans les pays en transition, la vente des actifs des entreprises d'Etat est généralement classée en deux catégories, les " petites " privatisations d'une part et les " grandes " privatisations (ou privatisations réelles) de l'autre. Dans le premier cas, il s'agit principalement de vente au grand public de biens d'épuisement qui étaient devenus propriété de l'Etat pour des raisons essentiellement non économiques, par exemple des logements, des magasins, des restaurants et des petits ateliers, et dont l'inefficacité dans un système de gestion étatique centralisée a été largement reconnu. L'expression " grandes " privatisations s'applique en règle générale à la vente de grandes entreprises monopolistiques appartenant à l'Etat. Dans les pays où le processus de privatisation est déjà engagé, les " petites " opérations vont généralement plus vite que les " grandes " .

2.2.3- Les modalités et les méthodes de privatisation.

Pour les programmes de privatisation, il faudra recourir à différentes méthodes afin de répondre aux besoins des différents secteurs et des différents types d'entreprises et d'avoirs. Pour les grandes entreprises industrielles, une forme logique de privatisation pourra consister à transformer ces entreprises en sociétés par actions et à distribuer des actions dans le grand public. Dans le cas des petites et moyennes entreprises, le rachat par les cadres ou les salariés pourra constituer la solution appropriée.

2.3- Les conditions de succès.

Le gouvernement peut :

- Prendre l'engagement politique ferme de promouvoir la privatisation et de renforcer le rôle du secteur privé dans l'économie nationale;
- Préciser la définition des objectifs politiques, économiques et sociaux;
- Favoriser un large consensus entre les parties intéressées (bureaucrates, gestionnaires, travailleurs, etc.) et dans la population en général;
- Encourager la concurrence économique;
- Mettre en place un cadre juridique précis mais souple, et transparent, pour les opérations de privatisation;
- Instituer un mécanisme efficace, aux fonctions bien définies et doté de ressources techniques et financières appropriées, pour préparer et gérer la privatisation.
- Créer un environnement favorable - conditions macro-économique, système juridique, institutions et marchés financiers- au développement du secteur privé et des entreprises publiques et à la création d'emplois;
- Prévoir un dispositif de protection sociale.

2.4- Le cadre de la privatisation.

2.4.1- L'environnement favorable.

Un environnement propice à la privatisation et au développement du secteur privé peut favoriser le succès des opérations pendant les phases de mise en œuvre et de suivi. La stabilité politique et sociale est à cet égard nécessaire. Des mesures peuvent être en outre prises pour améliorer les conditions économiques, financières et juridiques, on peut citer quelques unes:

- Créer des conditions macro-économiques favorables, en particulier en encourageant la libération et la déréglementation de l'économie, ainsi que la stabilité monétaire et budgétaire et la stabilité des changes, afin de stimuler l'investissement, y compris l'investissement étranger, la croissance et l'emploi.
- Mettre en place les infrastructures nécessaires,
- Adopter des mesures visant à encourager ou à favoriser l'investissement privé ou le développement des entreprises et à attirer les investissements étrangers, à mobiliser l'épargne nationale grâce à l'amélioration du réseau d'intermédiation financier, structurée et non structurée, à réduire les besoins d'emprunt du secteur public, par exemple en améliorant

l'assiette de l'impôts; et à accorder un soutien aux micro, et petites et moyennes entreprises, notamment en leur facilitant l'accès au crédit;

- Instaurer des conditions permettant au secteur privé national et aux investisseurs étrangers de se concurrencer sur pied d'égalité;
- Simplifier et déréglementer les procédures administratives pour la promotion de l'esprit d'entreprise et le développement des entreprises;
- Adopter des lois et règlements relatifs au développement du secteur privé et des institutions et marchés financiers.

2.4.2- Le cadre juridique et les mécanismes de la privatisation

2.4.2.1- La loi sur la privatisation.

Ces lois peuvent régir les questions du cadre juridique de la privatisation, y compris le mécanisme pertinent, de la préparation de l'opération et techniques employées, y compris le statut juridique des entreprises publiques, ainsi que des entreprises constituées en sociétés, les fonctionnaires touchés, leurs caisses de retraite, les indemnités de licenciements, des procédures et conditions de la privatisation, des questions et organes de contrôle concernant la concurrence et la réglementation des monopoles privatisés, et les conditions sociales.

2.4.2.2- Les mécanismes de la privatisation.

Un mécanisme central efficace, placé sous l'égide d'une autorité publique et doté de fonctions précises et de ressources techniques et financier suffisantes, doit être chargé de préparer et de gérer la privatisation, y compris l'orientation et la mise en œuvre, et d'élaborer des plans et programmes de privatisations.

La mise en œuvre des opérations peut être confiée à l'organe central ou être déléguée à des ministères sectoriels ou autres organes désignés, en fonction du rapport coût / efficacité.

a- La promotion de la concurrence.

La promotion de la concurrence est la clé du succès de la privatisation. Si le régime de propriété est souvent important, la concurrence l'est encore plus du point de gains d'efficacité.

La concurrence peut être favoriser par des structures de marché concurrentielles et par des politiques de libération et de concurrence appropriées.

Les secteurs qui peuvent être confiés à des tiers peuvent être détachés du " monopole naturel " de réseau et exposés à la concurrence par voie d'attribution de licences à des entreprises compétitives.

Il existe un " monopole naturel " de réseau lorsque les caractéristiques de la demande et des coûts ou de la technologie ou encore l'étroitesse du marché opposent de réels obstacles à des nouveaux arrivants. Toutefois, la concurrence peut être encouragée par l'octroi de licences à des entreprises rivales.

b- La réglementation.

Dans un secteur régi par un monopole, la réglementation est indispensable pour protéger les consommateurs et favoriser un fonctionnement efficace en encourageant la stabilité et la viabilité financiers et en prenant des mesures pour stimuler l'innovation et l'efficacité.

Parmi les mesures de réglementation économique, on peut citer la réglementation des prix et de leur structure, la réglementation du taux de rendement et les concessions contractuelles négociées.

2.5- Les formes de la privatisation.

2.5.1- La non cession.

2.5.1.1- Les options possibles

La non cession peut être un moyen de mobiliser la volonté politique nécessaire et de promouvoir le processus de privatisation en établissant la viabilité commerciale des entreprises publiques. Elle peut être considérée comme une fin en soi ou préparer la voie à la cession. Elle peut prendre les formes suivantes:

- Privatisation de la gestion, sous formes de contrats de gestion, de cessions à bail ou de concessions d'exploitation;
- Restructuration et application de critères de gestion commerciale ou constituant en société, qui peuvent être associées à la privatisation de la gestion, et cela est nécessaire ou opportun;
- Co-entreprises associant des entreprises publiques et privées;
- Sous-traitance de services publics.

2.5.1.2- Les mesures destinées à améliorer les résultats des entreprises publiques

Diverses mesures peuvent être prises pour améliorer les résultats des entreprises publiques, qu'elles soient ou non constituées en sociétés commerciales :

- Elaborer des accords de résultat, et assortis d'objectifs précis ;
- Supprimer les subventions (si des subventions sont nécessaires pour atteindre des objectifs sociaux ou non commerciaux, elles doivent être versées séparément et être transparente);
- Mettre en place un système d'évaluation des résultats;
- En cas de privatisation de la gestion assortie d'une option de vente, élaborer un accord

concernant cette option afin d'inciter le preneur de contrat ou de bail à améliorer l'efficacité de l'entreprise publique;

- Soumettre les entreprises publiques au jeu de la concurrence ou à la menace de concurrence, y compris au risque de faillite.

2.5.2- La cession.

La cession peut revêtir les formes suivantes :

- Vente directe à des investisseurs de tout ou d'une partie du capital;
- Placement à titre privé auprès d'investisseurs " stratégiques " ou de partenaires de coentreprise;
- Offres publiques en bourse (généralement réservées aux entreprises publiques rentables et de grande envergure);
- Ventes aux enchères publiques (généralement réservées aux petites et moyennes entreprises publiques qui ne nécessitent pas un transfert de technologie).
- Vente aux salariés ou à une équipe de cadres sous formes de plans d'actionnariat en faveur du personnel et de rachat par les cadres ou par les salariés (" privatisations interne ");
- Vente à des fonds de placement ;
- privatisation de masse ;
- Liquidation, suivie de la vente des actifs (quand cette vente permet de réaliser une opération plus intéressante que la vente globale de l'entreprise ou quand des contraintes budgétaires la rendent indispensable);

Une fois la décision politique prise, la vente doit être réalisée selon un calendrier donné et ne doit pas être soumise à des aléas excessifs.

2.5.2.1- L'évaluation.

Lorsque les marchés financiers ne sont pas suffisamment développés, l'appel d'offres concurrentielles permet aux mécanismes du marché d'intervenir dans l'évaluation des entreprises publiques à céder¹. Cette formule permet aussi de déterminer quels sont les actifs viables, par exemples dans le cas de grosses entreprises publiques.

L'évaluation est importante dans divers cas : offres publiques initiales, co-entreprises, apport d'actifs, constitution en société, évaluation des soumissions en fonction des différentes structures et ventes négociées. Elle peut aussi s'étendre à l'estimation de divers types d'obligations éventuelles (garanties et obligations en matière d'environnement). Quand il n'y a qu'un seul acheteur, une évaluation approfondie est indispensable.

2.5.2.2- La souscription.

La privatisation comporte des coûts. Il peut être nécessaire de s'assurer contre le risque d'un manque de souscripteurs lorsque, par exemple l'entreprise n'intéresse guère les

¹ J. RAFFEGEAU et F. DUBOIS " L'évaluation financière de l'entreprise" que sais-je, PUF, 1988, p.6.

investisseurs ou que les actions émises sont trop nombreuses sur un marché financier relativement actif ou orienté à la baisse. Le prix de l'action influe de façon déterminante sur la décision de lancer une souscription.

La souscription est aussi à éviter lorsque le succès de la vente d'actions risque de susciter un volume excessif de souscriptions.

2.5.3- La privatisation d'infrastructures.

2.5.3.1- Formes de privatisation.

La privatisation ou le développement par le secteur privé d'infrastructures peut prendre les formes suivantes :

- Vente des infrastructures;
- Vente de la société responsable des infrastructures par vente publique d'actions, ou de vente à un investisseur privé;
- Passation d'un contrat d'exploitation ou de maintenance ;
- Vente de droits de développement dans le cadre de mécanismes de construction-exportation -transfert;
- Vente de droits de propriété et de développement dans le cadre du mécanisme de construction - propriété - exploitation.

La restructuration d'une société responsable d'infrastructure, alliée à la constitution en société, est un moyen de préparer la vente de cette société et d'en augmenter la valeur marchande.

2.5.3.2- Le développement d'infrastructure par le secteur privé.

Les caractéristiques particulières de ce type de développement d'infrastructure - investissements de démarrage importants, assorti d'un faible volume de recettes initiales et de longues périodes d'amortissement, outre l'exercice d'un monopole - présentent pour le promoteur /exploitant privé des avantages et des risques uniques.

Le monopole peut être inhérent au marché, c'est à dire lorsque les caractéristiques de la demande et des coûts ou de la technologie ou encore l'étroitesse du marché constituent de réels obstacles pour de nouveaux arrivants ou accordé pour une durée déterminée sous forme d'une concession contractuelle, à titres de mesure d'encouragement à l'égard du promoteur / exploitant privé.

L'Etat peut partager les risques avec le promoteur / exploitant privé mais celui-ci peut aussi les assumer entièrement et les répercuter sur ses tarifs. Les subventions qui pourraient être accordées au promoteur / exploitant, pour répondre par exemple à des objectifs sociaux, doivent être explicites et transparentes.

Une caution de l'Etat ou d'institutions financières multilatérales pourrait être nécessaire pour obtenir le financement nécessaire.

La cession de droits de développement (et de propriété) et des droits d'exploitation doit se faire par voie d'appel d'offre. La présélection des soumissionnaires est indispensable.

La communauté des donateurs pourrait défrayer les soumissionnaires présélectionnés d'une partie de leurs coûts de soumission et participer au financement des études de faisabilité afin d'encourager la participation d'entreprises soumissionnaires locales.

2.7- Les incidences sociales et les mesures d'accompagnement

Les considérations sociales sont essentielles; elles doivent être présentes dès le départ et être présentes dans la stratégie de privatisation.

Les effets de la privatisation sur l'emploi et sur les intérêts des consommateurs doivent être pris en compte. Mais le bilan social de l'opération ne se ramène pas à ces deux éléments. Il devra également tenir compte des effets de la privatisation sur l'investissement et la croissance.

La répartition du revenu et de la richesse, ainsi que sur la prestation et le coût de l'infrastructure et des services sociaux en cas de privatisation de services d'utilité publique et de services sociaux.

Les formes de privatisation interne, dont les plans d'actionnariat en faveur du personnel ou rachat par les cadres ou les salariés, peuvent inciter le personnel à améliorer la productivité et à œuvrer pour la viabilité à long terme de l'entreprise.

2.7.1- La sécurité de l'emploi.

La sécurité de l'emploi dans les entreprises privatisées peut être favorisée par des mesures générales de protection de l'emploi et des conditions d'emploi applicables pendant un certain temps après la privatisation ou par des investissements dans l'entreprise ou des plans sociaux de la part des investisseurs ou une combinaison des deux.

Si une restructuration des effectifs se révèle nécessaire, il vaut peut-être mieux qu'elle soit effectuée par le gouvernement avant la privatisation et accompagnée de mesures d'indemnisation appropriées, plutôt que par l'investisseur privé après coup.

Il importe de trouver un équilibre entre le souci de garantir l'emploi au moyen d'arrangements contractuels et la nécessité d'assurer la viabilité des entreprises privatisées, ce qui constitue un aspect essentiel de la sécurité de l'emploi.

2.7.2- Les mesures d'accompagnement.

Les mesures sociales d'accompagnement peuvent comprendre des mesures d'indemnisation, (dont des indemnités de départ ou de licenciement), des systèmes de

préretraite volontaire, accompagnés de mesures d'indemnisation, des mesures visant à améliorer les compétences et la mobilité des travailleurs (recyclage et formation professionnelle, orientation professionnelle, aide à la réinstallation,...) et des mesures de nature à créer des emplois à travers la promotion de l'esprit d'entreprise et du développement des micros, petites et moyennes entreprises.

Les mesures d'indemnisation devraient être conçues pour tenir compte des intérêts non seulement des salariés, mais aussi de la société dans son ensemble. Il faudrait éviter en particulier de les rendre trop attrayantes de peur qu'elles n'entraînent des départs massifs de salariés ou qu'elles ne fassent obstacle à des privatisations futures.

Un dispositif de protection sociale, fondé sur des principes clairs et établis dès le départ, peut contribuer à amortir les effets négatifs éventuels de la privatisation et à lui rallier le public.

Les mesures d'accompagnement et le filet de protection sociale peuvent être financés de diverses manières, c'est à dire non seulement sur une partie du produit de la privatisation, mais aussi à l'aide de prêts d'institutions financières multilatérales.

Les mesures de nature à créer des emplois peuvent être étayées par des réformes budgétaires et réglementaires visant à améliorer l'accès, ainsi que par des politiques axées sur l'amélioration de l'intermédiation financière, structurée et non structurée, en faveur de ces entreprises.

Conclusion

La privatisation est devenue un mot d'ordre dont l'aboutissement final serait l'amenuisement du rôle de l'Etat providence dans un système basé essentiellement sur des règles du libéralisme et le renforcement du rôle de l'initiative privée.

C'est dans cette perspective que la stratégie de la privatisation opte pour des objectifs économiques, sociaux et financiers. En fin l'environnement devra de nature faciliter la mise en oeuvre de cette stratégie.

TROISIEME CHAPITRE

LA POLITIQUE DE PRIVATISATION EN ALGERIE.

Introduction.

Partout dans le monde, les gouvernements ont opté pour la privatisation dans le but d'améliorer l'efficacité des entreprises détenues par l'Etat, les bénéfices à tirer d'une telle politique s'applique aux pays industrialisés.

La banque mondiale, ainsi que d'autres organismes de financement, ont constamment fourni le soutien et l'aide financière afin de faciliter les mesures de privatisations. C'est autant dire, que dans les pays en développement, les privatisations sont, dans la plupart des cas, entamées sous l'impulsion des institutions financières internationales, en l'occurrence le F.M.I. et la Banque Mondiale.

Par ailleurs, il n'est pas à négliger le désir des Etats bailleurs de fonds, de voir désormais les pays en développement, évoluer dans une logique aussi bien au plan national qu'au plan international.

On admet qu'en ces débuts du XXI siècle, les pays en développement sont confrontés de manière manifeste à l'épineux problème de l'endettement. En effet, leur dette extérieure est évalué à 1300 milliards de dollars.

Depuis 1983, trente deux (32) pays ont dû recourir à un rééchelonnement de leur dette extérieure. Ce phénomène est observable depuis que le Mexique a déclaré en 1982 ne plus pouvoir honorer ses engagements vis à vis du service de la dette. Alors les inquiétudes ont commencé à naître dans les milieux financiers internationaux. Les pays créanciers et les pays débiteurs, tous se demandent aujourd'hui comment rembourser la dette compte tenu de la faiblesse économique des pays en développement. L'on sait qu'en application des conditions de prêts par exemple dont les pays en développement ont besoin, le F.M.I. et la Banque Mondiale ou quelque fois de façon autonome, de nombreux pays sont engagés dans des programmes de libération des prix, réduction des dépenses publiques et privatisation de certaines entreprises, plus large ouverture aux importations et aux investissements étrangers. C'est dans ce climat général que doit être perçu et analysé la privatisation entreprise en Algérie.

3.1- La signification de la privatisation en Algérie.

A la faveur de la nouvelle constitution adoptée en 1989, l'Algérie a résolument abandonné le régime économique en vigueur antérieurement et qui faisait dépendre de l'Etat (directement ou à travers ses démembrements que sont les entreprises d'Etat) toute l'activité économique du pays.

Toutefois nous pouvons dire que la politique de privatisation devra s'ajuster pas à pas à l'évolution de l'environnement socioculturel du pays.

Aujourd'hui le scepticisme à l'égard de l'efficacité des interventions de l'Etat dans l'économie, qu'il s'agisse comme planificateur, pouvoir structurant, contrôleur ou gestionnaire s'est répandu au terme de trente années d'expérience industrielle.

Les mutations attendues en Algérie des privatisations résident dans l'application progressive des principes de marché à l'encontre des mécanismes réglementaires et centralisés d'allocation des ressources.

3.2- La loi de privatisation en Algérie.

Cependant, étudier le cadre juridique des privatisations, c'est s'intéresser au droit qui régit les entreprises publiques et aux normes qui ont été édictées permettant leur transfert au secteur privé. Le droit des entreprises publiques est un droit qui baigne dans un environnement d'incertitude voire de désordre. Ce droit est d'autant plus confus qu'il s'oppose à tout effort systématique de la mise en œuvre de politique et techniques globales de transfert d'entreprises publiques au secteur privé¹.

Par ailleurs, les difficultés découlant du droit des entreprises publiques ne sont pas propres à l'Algérie. Bien des pays en développement, et notamment africains, sont confrontés à des difficultés similaires, dans la mesure où la plupart de leurs entreprises ont subi de fortes contraintes externes et souffrent de nombreux dysfonctionnements.

Ces difficultés sont parfois inhérentes aux entreprises publiques elles-mêmes (leur forme juridique) d'une part, mais d'autre part, elles proviennent des relations qui les lient à l'Etat (le contrôle de l'Etat est souvent paralysant).

En Algérie, la législation sous la poussée réformatrice, est complétée ou révisée afin de greffer sur le secteur d'Etat des modes de gestion privée. Du point de vue chronologique, il y a lieu de noter que² :

- L'assistance au " management " est intensément employée en Algérie, au cours de l'industrialisation des années soixante-dix ; en effet, lorsque la formule contractuelle " produits en main " apparaît et se substitue largement à la formule " clef en mains " , les constructeurs d'équipements sont sollicités, en Algérie pour assister l'entreprise publique dans l'exploitation (au moins technique des nouveaux investissements);

- La loi 88-01 instaure, formellement au moins, l'autonomie de gestion pour toutes les entreprises publiques jugées viables ou viabilisées (après assainissement ou re-capitalisation); en principe ces entreprises passées à l'autonomie " ne sont plus que des entités " commerciales ", ayant pour seul critère d'efficacité , le profit ,

La loi 89-01, complétant le code civil définit la notion de contrat de " management " et ses principales caractéristiques; c'est à ce titre que la société internationale Sofitel gère à Alger

¹ H. BENISSAD, op cit p 172.

² ibid, p 172.

des infrastructures hôtelières neuves pour le compte d'entreprises publiques touristiques.

Néanmoins, la Constitution du 23 février 1989, à travers son article 12, qui précise le champ de la propriété publique et son article 18 qui distingue le domaine privé de l'Etat de son domaine public, ouvre la possibilité nouvelles à l'élargissement de l'acceptation de la privatisation, en Algérie. Certes sur cette base que la loi domaniale 90-25 prescrit que les entreprises autonomes, les entreprises publiques économiques sont du " domaine privé de l'Etat " et sont à ce titre, commercialisables; cette disposition est la première remise en cause de la loi 88-01 (conçue dans le sillage de la constitution de 1989 et la loi domaniale 90-25 constituent, donc , un cadre général nouveau au sein duquel pourrait camper une législation spéciale et appropriée faisant entrer la notion de privatisation du capital et du droit de propriété, y afférent, dans le secteur productif d'Etat devaient connaître trois évolutions alternatives. La première est que l'entreprise , dont le caractère " stratégique " est établi, resterait sous contrôle de l'Etat (qui continuerait à être garant de ses activités). La deuxième possibilité est que l'Etat détiendrait la majorité absolue (51 % au moins) du capital social de l'entreprise; cette dernière conservait alors son statut d'entreprise publique économique . Enfin , lorsque l'Etat renonce à la moitié , au moins, du capital social, l'entreprise publique devrait être traitée comme n'importe quelle société privée.

La législation sur la privatisation des entreprises publiques devrait être précédée d'un actif ciblant leur réhabilitation. D'après M.A. KERAMANE, la réhabilitation consisterait " en premier lieu à effectuer des audits, dont les diagnostics devront donner des idées précises sur le remède à apporter. C'est à l'entreprise de décider elle même de son sort. Notre but est, je le répète, de sauver nos entreprises, en utilisant tous les moyens y compris la privatisation ". Ce plan de réhabilitation n'ira pas sans coût social. " Les compressions de personnel, le délestage d'activités seront le prix à payer pour la rentabilité. Notre démarche sera de dire aux entreprises qu'elles ne sont pas chargées de faire du social. C'est le rôle de l'Etat ". En d'autres termes, les pouvoirs paraissent avoir décidé, après une longue hésitation à mettre en place des programmes de recyclage, de pré-retraite et surtout de crise en charge du chômage, fortement revendiqués par certaines forces socio-politiques et conseillés par les institutions financières internationales. Mais ce schéma ne voit le jour qu'en 1994.

Décret législatif n° 94 - 08 du 26 mai 1994, portant loi de finances complémentaire pour 1994.

L'article 24 - Les dispositions de l'article 20 de la loi n° 88 - 01 du 12 Janvier 1988 portant loi d'orientation aux entreprises publiques économiques sont modifiées et rédigées comme suit :

" Article 20 - Les biens relevant du patrimoine propre de l'entreprise publique économique à l'exclusion des biens d'affection et des portions du domaine public exploitées en usage dans le commerce.

Les modalités d'application des dispositions du présent article seront, en tant que de besoin, précisées par voie réglementaire " .

Article 25.- Les entreprises publiques économiques sont des sociétés de capitaux dont l'Etat ou autres personnes morales de droit public détient la majorité absolue des actions ou parts sociales.

Les modalités d'augmentation, d'amortissement, de réduction du capital des entreprises publiques économiques sont effectuées conformément aux dispositions prévues par le code de commerce.

La participation d'une personne physique ou morale de droit public ou privé au capital de l'entreprise publique économique est effectuée selon les conditions et modalités prévues par le code de commerce, dans les proportions fixées par les statuts de l'entreprise publique économique.

Les dispositions du présent article ne s'appliquent pas aux fonds de participation.

En Algérie, la privatisation désigne la transaction où les transactions se traduisent soit par le transfert, au profit de personne physique ou morales de droit privé, de la propriété de tout ou partie des actifs corporels ou incorporels ou, de tout ou partie du capital social d'une entreprise publique; soit par le transfert, à des personnes physiques ou morales de droit privé, de la gestion d'entreprises publiques, et cela au moyen de formules contractuelles qui devront fixer les modalités et conditions du transfert de la gestion et de son exercice.

Il se dégage de l'exposé des motifs de la loi de privatisation et ses décrets d'applications que l'opération de transfert est un outil qui permet aux autorités publiques d'atteindre des objectifs socio-économiques conférant au concept une double signification.

Au sens étroit : le transfert signifie la changement de statut de la propriété publique pour atteindre les objectifs multiples et inter-dépendants tels que :

- La relance de l'esprit d'entreprise;
- La création de l'esprit d'actionnariat régional et national;
- L'encouragement de l'esprit de partenariat international;
- Le renforcement du tissu de industriel par la création des petites et moyennes entreprises;
- La création de nouveaux emplois, etc.

Au sens large : le transfert vise, au delà de la création d'un environnement favorable à l'économie de marché, à développer " l'actionnariat populaire " pour renforcer l'adhésion de nouvelles catégories de citoyens au système économique.

Cependant, au delà de l'impératif de transférer une partie des entreprises publiques au secteur privé, s'exprime une conjoncture selon laquelle l'Etat se sert de la privatisation pour rééquilibrer les secteurs public et privé, promouvoir la création des petites et moyennes entreprises et enfin redéployer l'intervention des entreprises conservées par l'Etat vers des domaines correspondants à la vocation de ce dernier.

3.2.1- La privatisation comme option de redistribution du pouvoir économique

La privatisation est d'abord une option de redistribution du pouvoir économique entre l'Etat et le secteur privé. Le rôle de l'Etat dans l'économie est souligné car dès le recouvrement de son indépendance, l'Algérie avait l'obligation de prendre les choses en main en utilisant divers procédés dont, notamment, la création d'entreprises publiques destinées à succéder aux entreprises étrangères.

Actuellement, le secteur public est incapable d'assurer le développement économique, ce qui a poussé l'Algérie à passer à une autre étape en recherchant des moyens de développement nouveaux mieux adaptés au monde moderne. Il importe donc, selon les motifs, de bâtir une économie de marché en mobilisant toutes les forces d'initiative et d'intervention.

Cette orientation implique que soit opéré un recentrage des actions économiques du secteur public et du secteur privé.

Ce rééquilibrage entre ces deux secteurs constitue un des éléments de la mutation de l'Etat entrepreneur à l'Etat catalyseur. La dilution du pouvoir économique de l'Etat passe par la consolidation de celui du secteur privé.

Ainsi, pour pouvoir lutter contre la constitution de nouveaux monopoles, l'Etat doit éviter que les reprises ne centralisent le nouveau pouvoir économique aux mains de groupes d'intérêt existant, et si l'Etat désire réellement favoriser le secteur privé, ce qui va dans ce sens du développement du capitalisme populaire, il doit lutter contre le monopole.

De même, les autorités publiques doivent limiter les situations de déséquilibre économique tels que les monopoles et les oligopoles, et doivent solutionner le problème de la nouvelle délimitation entre les activités relevant du secteur privé et celles relevant du secteur public. D'autant que le privé revendique une délimitation des rôles respectifs et un minimum de convergence et d'harmonisation au niveau de la politique économique poursuivie.

C'est ainsi que l'investissement privé a la possibilité à tous les secteurs économiques à l'exception des secteurs stratégiques.

Cependant, malgré sa marginalisation et en dépit des incohérences qui caractérisent sa mission et sa sphère d'action. Le secteur privé est déterminé à ne ménager aucun effort dans la recherche du bien être général tant dans les moments d'aisance que dans

Les moments difficiles, le patronat insiste sur le fait d'instaurer un climat de confiance entre l'administration et les agents économiques. Il souhaite à cet effet que la politique économique suivie soit clairement définie aussi bien dans ses buts que dans ses instruments.

Bien que leurs fonctions économiques respectives ne soient pas circonscrites de manière précise, il y a lieu de souligner que le secteur privé et le secteur public sont

complémentaires, coopératifs, et poursuivent une action parallèle : ils vivent ensemble et coexistent pacifiquement, sans concurrence, selon l'expression du planificateur.

Au niveau financier, l'Etat participe, directement ou indirectement, à une partie essentielle du privé, auquel il permet de maintenir un taux de profit et de poursuivre son accumulation de capital. De plus, il assure le financement par les codes d'investissements qui non seulement profitent au privé mais encore, lui sont impartis; ce privé dont il est, au surplus, le principal client. L'imbrication est financière et économique, puisqu'il n'y a pas tellement d'opposition de méthodes de gestion. L'attitude de l'Etat dans le secteur à monopoles reste toutefois austère et égocentrique. Par contre, dans le secteur concurrentiel, les intérêts autrefois distincts et opposés tendent cependant à confondre le rôle de l'entreprise publique avec celui qu'assure l'entreprise privée.

Elle est enfin humaine : même type de managers, lesquels au surplus appartiennent tous au même groupe social, reliés par des liens de familles, où qui y sont par leur seule fonction inclus.

3.2.2- La privatisation comme option d'introduction d'un management novateur

La privatisation est ensuite une option qui vise l'introduction d'un management novateur et responsable symbolisé par la petite et moyenne entreprise. En effet, la promotion et le renforcement de cette dernière est indispensable pour l'éclosion de la volonté d'entreprendre¹.

Dans une économie qui tend à être régulée par le marché que par l'Etat, celui-ci a besoin d'entreprises privées fonctionnant selon les lois du marché, gérées de façon souple et en état constant d'adaptation sous la responsabilité d'hommes qui s'y engagent pour les bienfaits de la réussite et les risques de l'échec.

Dans sa stratégie, l'Etat algérien doit s'appuyer sur la privatisation pour relancer la petite et moyenne entreprise considérée comme le leader indispensable au dynamisme et à l'efficacité de l'économie du marché.

A cet effet, l'opération de privatisation peut-être une chance unique de voir se multiplier entre les concentrations privées et les entreprises publiques, un tissu de petites et moyennes entreprises qui, comme l'expérience, dans d'autres pays le prouve, sont nécessaires à la solidité de l'économie et à l'équilibre social.

Un auteur écrit à ce propos : la volonté de faire profiter le plus largement possible de ce patrimoine ceux qui sont les plus capables de prendre en charge et de le faire fructifier. L'initiative privée a démontré son dynamisme et son efficacité dans le cadre de l'économie de marché.

¹ Ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle, journées d'études sur l'industrie.

3.2.3- La privatisation comme opération de changement du rôle de l'Etat .

La privatisation est enfin une opération qui ne signifie pas l'abandon par l'Etat de son rôle au service du développement du pays mais un redéploiement des entreprises publiques. Elles sont conservées dans le portefeuille de l'Etat vers de nouveaux objectifs à atteindre au prix d'une redéfinition des fonctions de l'Etat.

D'un côté, l'Etat conserve ces entreprises pour renforcer ses capacités de régulation de l'économie et de la société. Economiquement, l'Etat devrait animer sans remplacer les opérateurs économiques, et socialement, il devrait se consacrer à son rôle d'acteur de la dynamique sociale.

De l'autre côté, l'Etat se sert de la privatisation pour introduire un comportement rationnel au niveau des entreprises publiques qui demeurent étatisées à condition de les restructurer en vue de redéployer leur champ d'intervention vers des missions essentielles de service public et de promotion du développement.

Cette restructuration - redéploiement vise à accroître l'efficacité économique et financière des entreprises publiques par l'introduction de nouvelles formes de contrôle qui tendent à responsabiliser les dirigeants qui doivent savoir que la situation de leurs entreprises dépend principalement des résultats de leur gestion.

Dans le système actuel de contrôle, l'entreprise publique est réduite à n'être qu'un simple prolongement opérationnel des services de l'Etat, d'où la confusion des fonctions de gestion et de contrôle par les gestionnaires des entreprises publiques. Il importe donc de substituer à l'actuel contrôle un contrôle de gestion.

3.2.4- La privatisation option d'émergence d'un actionariat des salariés.

La loi de privatisation tend à atteindre l'objectif national tel que l'éclosion de nouvelles initiatives au sein de l'entreprise par l'actionariat des salariés c'est à dire la participation des salariés au capital social de l'entreprise, et l'objectif international qui vise la participation du capital étranger aux opérations de transfert.

L'actionariat des salariés présente trois avantages :

- Il est considéré comme un facteur de stabilisation de l'emploi;
- Il est considéré comme un facteur incitatif à l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers la participation aux résultats et aux fruits de l'expansion;
- Il contribue au financement de la privatisation.

3.2.5- La privatisation comme option de renforcement des économies régionales

A ce propos, la privatisation, au sens précis du terme comme en témoignent les objectifs de la privatisation, peut offrir des voies d'accès privilégiées au capital des privatisables en canalisant l'épargne régionale vers des placements dans l'économie régionale.

La région apparaît comme un terrain de prédilection pour la politique de transfert en tenant de concilier deux objectifs complémentaires: le renforcement des économies régionales et la déconcentration du pouvoir économique étatique au profit de l'élite locale. De ce fait, la privatisation devra consolider la régionalisation et la régionalisation doit garantir le succès de la privatisation, c'est à dire les entreprises privatisées seront en priorité à ceux qui appartiennent à la région où se trouve l'entreprise publique ou ses filiales. De cette façon, l'activité régionale se trouvera vivifiée et les habitants de la région pourront par l'accès aux biens et services produits par le entreprise, nouer plus fortement les liens de solidarité régionale. Cette nouvelle vision a plusieurs avantages:

- Permettre une meilleure intégration de l'individu dans son espace social local ;
- Assurer une exploitation judicieuse et rationnelle des différentes richesses locales et régionales.
- Ouvrir des possibilités de promotion et d'amélioration des conditions de la vie en général.

3.2.6- La privatisation comme option de participation du capital étranger

En plus des objectifs nationaux, il ne faut pas perdre de vue que la prise en charge par le secteur privé de certaines entreprises publiques tend à un autre objectif : le souci d'offrir à l'économie algérienne la possibilité d'une ouverture plus large sur l'économie internationale. La privatisation est aussi une forme de participation du capital étranger aux opérations de transfert.

Il ne s'agit pas de risquer, sur le terrain économique, des ingérences étrangères. Mais, il n'est pas question pour l'Algérie de négliger les chances qui lui offre le marché international.

Il ressort des discours du pouvoir public que la participation du capital étranger aux opérations de privatisation est recherchée. Elle présente un effet bénéfique sur le management des entreprises grâce au savoir-faire et l'expérience des groupes étrangers, mais présente le danger de la main - mise sur les attributs de la souveraineté nationale.

En France, par exemple, pour préserver les entreprises privatisables contre la main mise étrangère, L'Etat n'a privatisé qu'une partie du patrimoine en gardant 20 % du capital afin de conserver un droit de regard et un poids déterminant au sein de l'assemblée générale des actionnaires.

Aussi, la loi française de privatisation a prévu la possibilité pour l'Etat d'avoir une " action spécifique " lui permettant pendant cinq (5) ans de s'opposer - si la protection des intérêts nationaux l'exige - à toute prise de participation excédant 10 % du capital de la société privatisée: ELF, BULL, HAVAS.

En Grande Bretagne, pour préserver les intérêts financiers de l'Etat, ce dernier nomme un ou deux administrateurs et que les statuts de la société ne peuvent être modifiés sans l'accord de l'Etat.

Au Québec, pour limiter la participation des étrangers dans le capital - action des sociétés d'Etat ou de leurs filiales à privatiser, le gouvernement québécois a utilisé des techniques de transfert assez sélectives telles que la vente de gré à gré et l'offre publique sur invitation, et a institué des clauses contractuelles restrictives et dissuasives, notamment.

Au Maroc, pour limiter l'influence que pourraient exercer les capitaux étrangers sur les sociétés privatisables dans lesquelles ils s'investissent, les autorités publiques ont écarté les mécanismes qui ne répondent pas aux objectifs de la privatisation : les swaps et les golden shares. Pour les swaps, le Ministre des Finances a clairement exclu le transfert d'entreprises aux investisseurs étrangers selon la capitalisation de la dette externe ou la procédure de conversion de la dette extérieure. Pour le golden shares, le Ministre chargé des privatisations a estimé que ce mécanisme ne cadre pas très bien avec le libéralisme et la responsabilisation du privé, il soutient le fait que la propriété devrait aller avec responsabilité. Ces deux procédés sont exclus pour assurer éventuellement la protection des intérêts nationaux et éviter ultérieurement des transferts en mains étrangères.

3.8.3- Les objectifs de la politique de la privatisation en Algérie.

On pourrait réduire les objectifs de la politique de privatisation en Algérie, qui peuvent être interdépendants voire même contradictoire en plusieurs catégories essentiellement :

3.3.1- Engager une réforme profonde et restructurer l'industrie.

A l'instar d'un bon nombre de pays, il est fréquemment indispensable de procéder à une restructuration profonde des secteurs à privatiser. La taille des entreprises de type conglomérat, une intégration trop poussée des segments de production, une diversité des activités et des métiers, les sureffectifs, des bilans déstructurés (fonds propres insuffisants ou passifs trop lourds), des contentieux importants, des problèmes de toute-propriété des actifs (industriels, fonciers et immobiliers), une réglementation inappropriée des marges et des tarifs, un service- public non composé, des sites géographiques isolés, des voies d'accès limitées et bien d'autres contraintes peuvent constituer des préalables incontournables à la privatisation.

Retenons en règle d'or que la privatisation n'est pas la panacée et qu'il ne suffit pas de décider de privatiser des entreprises publiques pour réussir un programme de privatisation permettant la constitution d'entreprises compétitives et rentables qui contribueront à générer des emplois et à renouer avec la croissance économique.

Cependant, il est indéniable que la privatisation en Algérie apparaît comme un " Big Bang " politique, économique, et social.

L'objectif visé est double : donner une grande autonomie de gestion des entreprises et leur permettre une grande flexibilité face à la concurrence notamment internationale, et préparer les segments concurrentiels au transfert de propriété.

Au risque de se heurter à des difficultés insurmontables et piétiner longtemps, il est essentiel que les pouvoirs - publics prennent les mesures d'accompagnement nécessaires.

3.3.2- Améliorer la rentabilité et la compétitivité des entreprises publiques

Il est généralement admis que les entreprises publiques propriété de l'Etat ou de collectivités locales sont moins rentables et moins compétitives que les entreprises privées homologues.

Sans présenter en détail cette argumentation dont la littérature est très abondante, nous signalons toutefois que le débat théorique portant sur l'entreprise et ses liens avec le capital, le travail, le service public, la rentabilité économique etc. reste encore ouvert et d'une extrême complexité.

Dans une vue simplifiée, on pourrait dire que l'appropriation de l'entreprise par les pouvoirs publics substitue, en principe aux intérêts restreints à la maximisation de ses bénéfices pour offrir un maximum d'avantages sociaux.

Un certain nombre de dirigeants d'entreprises publiques économiques seraient choisis en fonction de leurs allégeances politiques et appartiennent à un vivier vieillissant de managers - technocrates.

Par ailleurs le syndicat joue un rôle important dans l'entreprise et dans certains cas, les avantages acquis par les employés sont relativement importants et sans rapport direct avec la santé financière de l'entreprise publique économique.

L'élimination des rigidités administratives et politiques provenant de l'utilisation par les pouvoirs publics des entreprises publiques économiques à des fins de politique économique conjoncturelle (politique de l'emploi qui aboutit à des sureffectifs, politique de prix qui empêche les entreprises publiques économiques de dégager des ressources suffisantes pour financer leurs investissements...) ou autres qui ont contraint les entreprises publiques économiques.

Ces pratiques ont en partie entravé l'autonomie financière des entreprises publiques économiques et a surtout débouché sur une moindre transparence des relations entre l'Etat et les entreprises publiques économiques et qui fausse toute appréciation objective sur leur gestion et leur compétitivité.

Les privatisations constituent un élément essentiel de la transition vers l'économie de marché dans la mesure où elles doivent permettre de développer la concurrence, de faire juger la qualité de la gestion des entreprises par le marché, de faire naître de véritables " managers " et de mieux intégrer les salaires à leur entreprise.

Ainsi la question de la rentabilité et la compétitivité des entreprises publiques économiques est-elle moins relative à la propriété du capital qu'aux modalités et système de fonctionnement.

3.3.3- Réduire l'endettement public et désengager l'Etat – actionnaire.

Dans ce cas la privatisation permet de limiter les subventions ou accords de fonds propres en provenance du budget de l'Etat pour faire face à la gestion déficitaire des entreprises publiques et dans certains cas d'accroître les ressources financières de l'Etat grâce aux produits de la vente des entreprises.

A travers, le test des Enapal le conseil de privatisation, qui au terme de la loi, outre chargé d'exécuter le programme de privatisation décider par le gouvernement aux termes des articles 2 et 13, peut faire des propositions de politique de privatisation, a attiré l'attention des pouvoirs publics que la vente des surfaces sous forme de cession d'actifs (articles 27 de la loi de la privatisation) des EDG, Aswaks, Edipal, Adied pourrait faire rentrer au trésor plus de 1,2 milliards de dollars soit 72 milliards de dinars sans compter la dynamisation de ces surfaces fermées à travers le paiement des impôts de la création des milliers d'emplois.

Il arrive souvent que le produit des privatisations soit affecté à la réduction de l'endettement public et en particulier le fonds d'assainissement des entreprises publiques économiques.

L'endettement croissant des entreprises publiques économiques obligeant le recours à des assainissements financiers successifs assortis d'un haut niveau d'imposition ont amené l'Etat à remettre en cause sa politique économique et l'affectation des fonds publics aux entreprises publiques économiquement déficitaires.

Les privatisations peuvent présenter une opportunité pour mener une stratégie de réduction des déficits publics dans la mesure où elles vont générer des recettes. Il de prime abord rejeter l'idée selon laquelle les privatisations constitueraient une recette miraculeuse de nature à offrir à l'Etat des ressources financières sans contre partie.

Il faut, en effet, tenir compte des coûts générés par les opérations de privatisation et notamment des coûts d'assainissement financier et de plans sociaux préalables à la vente. Seules sont donc ici significatives les recettes nettes des privatisations.

3.3.4- Promouvoir l'actionnariat populaire et un marché boursier.

L'épargne nationale constitue dans cette optique la source essentielle de financement d'un programme de privatisation dans la mesure où l'investissement étranger est souvent limité dans un premier temps pour des considérations d'indépendance nationale et surtout de prudence des investisseurs étrangers.

Dans cet esprit les opérations de privatisation devront s'accompagner de mesures permettant de canaliser l'épargne disponible dans les circuits informels et de capter l'épargne située à l'extérieur du pays notamment celle des ressortissants résidant à l'étranger.

Dans le cas de l'Algérie aucune doctrine claire ne se dégage. Le constat que l'on peut faire est que l'on juxtapose des objectifs parfois contradictoires qui ne peuvent que mener au freinage si ce n'est au blocage du processus de privatisation. L'opération de privatisation est menée par à coup suivant l'opportunité politique, économique et sociale du moment.

En analyse finale les observateurs nationaux et internationaux se demandent si le pays est réellement prêt à accepter l'opération de privatisation. Il y a lieu de rappeler que ici que la privatisation est un processus géré par le gouvernement.

La nature politique de ce processus exige qu'il soit géré avec transparence sur la base des règles clairement établies. Par ailleurs, s'agissant d'un programme politique, il importe que celui-ci soit soutenu non seulement par les groupes directement affectés mais également par la population en général.

L'objectif essentiel à notre sens, en permettant aux salariés d'acquérir une certaine proportion des actions de l'entreprise à privatiser, est de substituer en somme les avantages accordés de manière administrée et globale aux salariés par une participation aux bénéfices éventuels et à la gestion. deux objectifs peuvent être ainsi atteints :

- Associer de larges couches de la population à la mise en œuvre des privatisations.
- Développer l'épargne et l'orienter vers des activités productives par un renforcement de la liquidité des valeurs par le biais d'une bourse dynamique.

3.3.5- Attirer des capitaux étrangers.

Les grandes privatisations vont se heurter à toute une série de difficultés liée à des problèmes politiques (situation sécuritaire, transition,...), économiques (pénurie de l'épargne, absence de marché financier, définition d'une taille opératoire dans le démantèlement des grands conglomerats industriels, endettement élevé, réticence des actifs, système comptable rudimentaire, questions liées à la propriété,...) logistiques (expertise locale limitée et faiblesse des structures qui accompagnent ces opérations) et culturelles (absence d'esprit de " syndicalisation financière ").

L'expérience montre que les opérations de privatisation peuvent favoriser l'apport de capital étranger, mais cette possibilité ne doit être surestimée, la plus grande concurrence entre les Etats étant celle pour l'attrait des capitaux étrangers (marché mondial de privatisation).

Deux grandes voies existent en la matière :

- soit l'ouverture du capital des entreprises à privatiser à des partenaires étrangers qui peuvent acquérir tout ou partie de ce capital,
- soit l'association avec des investisseurs étrangers dans le cadre de sociétés-mixtes ou «joint-ventures ».

Le choix entre ces voies n'est pas neutre même si elles sont complémentaires. En effet, le choix de réaliser « joint-ventures » avec des partenaires extérieurs réduit la possibilité de privatiser l'entreprise d'Etat pour la raison suivante : le choix du ou des actionnaires de référence pour la privatisation est fortement conditionné par l'identité du partenaire de la « joint-ventures », lequel n'a pas forcément un intérêt pour la reprise des actes autres que ceux qu'il détient déjà dans le cadre de cette « joint-ventures ».

Le régime des charges est un critère fondamental pour les investisseurs étrangers soucieux de pouvoir rapatrier leurs dividendes et le cas échéant leur capital.

La stabilité des changes est également importante en vue de limiter leur risque de change et éviter une dépréciation trop grande de leur investissement. Cela implique aux repreneurs nationaux dont la dette externe est importante et ce, afin d'éviter les fameux conflits des pertes de changes.

S'agissant de l'Algérie, les segments d'intérêts pour le capital étranger se situent pour l'essentiel dans les secteurs de l'énergie et des télécommunications et dans une moindre mesure dans certaines activités industrielles.

3.3.6- Adapter le système fiscal, système douanier et le système de l'investissement

3.3.6.1- le système fiscal

La fiscalité applicable aux revenus, de l'épargne investie en actions et en obligations est un critère essentiel pour tout investisseur national ou étranger. Ceci vise la fiscalité des dividendes et des revenus d'obligation, le régime fiscal applicable aux plus et moins values sur cessions de titres, le taux d'une éventuelle retenus à la source sur les revenus des actions et obligations ainsi que l'existence non d'une conversion de non double imposition¹.

3.3.6.2- Le système douanier

Tout pays a pour souci constant de préserver et protéger sa production nationale tout en laissant la libre concurrence se développer. Le problème peut résider dans le degré de loyauté d'une telle concurrence.

Dans ce cadre, le système douanier joue un rôle central à travers les droits de douane applicables à telle ou telle importation. L'exemple le plus typique est celui où les taxes douanières applicables à un produit fini sont plus faibles que celles frappant les contrats composant ce produit fini.

Par ailleurs, la fluidité du système douanier est un facteur déterminant dans la prise de décision d'un investisseur.

¹ EL WATAN du 24/ 09 / 1996.

3.3.6.3- Le système d'investissement

Il y a lieu de ne pas confondre adjudication au plus offrant et soumission par le conseil de privatisation du fait que ce processus a pour but la mise à niveau de l'outil de production par la privatisation, en évitant le bradage du patrimoine public. Dans ce cadre la privatisation est avant tout un acte d'investissement.

Un code des investissements favorables tant aux investisseurs nationaux et qu'étrangers doit exécuter afin de rendre le pays attractif à ces investissements et de leur assurer une stabilité dans le temps des avantages, notamment fiscaux, qui peuvent être à l'origine de leur décision d'investissement dans ce pays.

Ce code des investissements doit être connecté avec la législation et les règles régissant le processus de privatisation. Faute d'une telle connexion, tout investisseur mettra en concurrence les avantages liés au code des investissements s'il réalise un projet neuf comparativement à l'acquisition d'un investissement de même nature à travers le processus de privatisation.

3.4- Les principales questions et les principaux problèmes soulevés par la privatisation en Algérie

Des questions que les gouvernements devront régler avant que les entreprises puissent être vendus. Il s'agit notamment du système institutionnel de privatisation, de la détermination des droits de propriété, de la suppression des monopoles, de l'évaluation des actifs de l'entreprise, de la création de marchés financiers, de la restructuration des entreprises et de la protection des nouveaux propriétaires.

3.4.1- Le système institutionnel de privatisation.

La privatisation peut se faire soit de manière spontanée soit sous les auspices de l'Etat. Pour que le processus de privatisation soit coordonné, il est souhaitable que le gouvernement le supervise. Pour ce faire, celui-ci devra mettre en place de nouvelles institutions administratives chargées d'exécuter le programme de privatisation ou confier cette tâche à l'un des services législatifs appropriés pour permettre à chaque entreprise d'Etat d'organiser sa propre privatisation.

La mise en place d'institutions autonomes par les pouvoirs publics suppose que celles-ci représenteront pleinement les intérêts de l'Etat lors de la négociation et de l'exécution du contrat de privatisation. Il y aura lieu de définir les règles régissant le fonctionnement de ces institutions et de déterminer quel régime juridique - droit administratif d'Etat ou droit civil leur sera de privatisation.

3.4.2- La détermination des droits de propriété.

Avant de pouvoir engager le processus de vente d'un bien quelconque, il est nécessaire de s'assurer qu'il n'a aucune ambiguïté en ce qui concerne le droit de propriété du vendeur. Si la propriété du bien donne lieu à contestation, les parties ne signent pas de contrat de vente. En Algérie, la situation en matière de droits de propriété est devenue

quelque peu embrouillée pour diverses raisons, ce qui constitue un obstacle au programme de privatisation.

3.4.3- La suppression des monopoles.

Pour préparer leurs entreprises à la privatisation, l'Algérie devra commencer par se préoccuper du problème de leur taille.

La planification centralisée a engendré une forte monopolisation de l'économie et de ce fait, les taux de concentration sont beaucoup plus élevés que dans les pays industriels occidentaux. La taille moyenne des entreprises est également nettement supérieure. Cette structure industrielle a été conclue ainsi dans le cadre de la planification centralisée car elle réduisait au minimum les problèmes de coordination et encourageait les économies d'échelle.

En raison des aléas de la planification centralisée, de nombreuses entreprises ont dû assurer elles-mêmes un certain nombre de fonctions qui, normalement, auraient dû revenir à des fournisseurs extérieurs. Avant de privatiser ces monopoles, il faudra peut-être commencer par les " démonopoliser " afin, précisément, d'empêcher la nouvelle firme privatisée de retrouver une position de monopole. Pour mettre fin au caractère monopolistique de la structure industrielle, le gouvernement peut procéder de différentes façons.

Premièrement, il peut démanteler les entreprises occupant une position dominante et les diviser en plusieurs unités plus petites. C'est la méthode qui a été utilisée aux Etats-Unies, l'exemple le plus célèbre étant le démantèlement de standard Oil en 1911. Cette politique a pour avantage de créer plusieurs entreprises concurrentes sur le même marché, ce qui permet de mettre en place une structure plus judicieuse et, par conséquent, d'améliorer les résultats. L'inconvénient est qu'elle risque de faire perdre le bénéfice des économies d'échelle. Le démantèlement des grandes entreprises dans en Algérie ne sera cependant pas chose facile. Cela exigera d'identifier avec précision les éléments organisationnels qui donnent naissance à une structure monopolistique et permettent de réaliser des entreprises et élaboré des plans en vue d'un démantèlement effectif. Une autre solution consistera à recourir à une politique de concurrence afin d'éviter l'abus des politiques commerciales déloyales, de décourager la collusion, etc.

Il existe une autre manière d'aborder le problème des monopoles qui est de faire davantage jouer la concurrence. La libération des échanges devrait permettre d'introduire la concurrence dans l'économie et d'imposer aux producteurs monopolistiques la discipline nécessaire en matière de prix et de qualité. Les pouvoirs publics pourraient eux aussi encourager les investisseurs étrangers possédant une expérience dans la branche considérée à pénétrer sur le marché.

Le gouvernement devra donc peser soigneusement les coûts et les avantages de chacune des façons d'envisager de la suppression des monopoles quelle que soit la méthode choisie, les pouvoirs publics devront promulguer une série de lois sur la concurrence pour régler les problèmes des abus de position dominante et des autres pratiques anticoncurrentielles.

3.4.4- L'évaluation des entreprises.

L'économie algérienne a un autre problème qui est de déterminer le prix auquel les entreprises appartenant à l'Etat devraient être vendues. On considère souvent que la valeur d'une entreprise est égale à la valeur actualisée des futurs gains nets après impôt. Lorsqu'il existe d'importantes distorsions en matière de prix, il est extrêmement difficile d'évaluer une entreprise avec la moindre précision.

En outre, les prévisions concernant l'aptitude future d'une entreprise à réaliser des bénéfices dépendant de toute une série de résultats dans des domaines tels que la fiscalité, le crédit ou le règlement des dettes non amorties, autant d'éléments que le futur investisseur ne peut pas connaître. Dans ces conditions, le problème de l'évaluation risque donc de contrarier le processus de privatisation.

Pour parvenir à évaluer correctement les entreprises, il faut créer des marchés des valeurs, ce qui ne va pas sans problèmes mais le fait de créer une bourse des valeurs ne dispose pas de devoir déterminer un prix initial pour l'entreprise, il faut un certain temps avant qu'il y ait dans l'économie nationale suffisamment d'acheteurs et de vendeurs de titres pour pouvoir procéder à des évaluations valables des entreprises et enfin, fixer le prix des actifs de l'entreprise à leur valeur de remplacement.

Toutefois, l'évaluation des actifs ainsi que la détermination de la valeur comptable sont assez différentes de la détermination de la valeur marchande ou commerciale et ne donneraient pas nécessairement une indication précise de la façon dont il faudrait gérer l'entreprise pour qu'elle soit rentable ou de ses chances de réaliser des bénéfices. En fin, il est suggéré de confier le soin de réaliser l'évaluation à ceux qui ont des liens qui ont des liens étroits avec la branche d'activité considérée et la connaissent très bien et qui devraient être à même de procéder à une sorte de détermination intuitive de la valeur des entreprises.

3.4.5- La création de marchés financiers.

L'absence de marché financier bien développé est souvent considérée comme l'un des obstacles sérieux à la cession rapide et sur une grande échelle d'actifs d'entreprises en Algérie¹. Plusieurs facteurs doivent être pris en considération.

Premièrement : l'épargne de la population apparaît insuffisante pour permettre à des particuliers d'acheter plus qu'une fraction du capital social existant. Deuxièmement : dans le pays, les systèmes sont faibles et peu développés. Troisièmement : on ne dispose pas encore d'une bourse où s'effectue un volume significatif d'opérations.

Le fait que les marchés financiers en Algérie soient sous-développés semble donc constituer un obstacle sérieux à la vente rapide d'entreprises à des prix s'approchant tant soit peu de leur valeur " réelle ". Dans ces conditions, le gouvernement pourrait être amené à décider de ralentir leur processus de privatisation, ce qu'il pourrait faire en ne mettant en vente des actions que lorsque les ménages, les investisseurs et les autres acheteurs potentiels seraient en mesure d'absorber la quantité émise. La vente des actions pourrait

¹ EL WATAN du 12 / 03 1998.

ainsi être modulée en fonction du renforcement du système bancaire, de la mise en place de bourse des valeurs et de l'accroissements ont rejeté cette solution, et ce pour diverses raisons².

Le fait de tourner le problème des marchés financiers de cette manière présente certains avantages. Cela permet, premièrement de garantir une participation de la collectivité nationale au programme de privatisation, deuxièmement de réduire les risques encourus par le système bancaire par rapport à un programme fondé sur des ventes qui devraient être financées par des crédits bancaires, troisièmement le produit des ventes reviendrait à des particuliers au lieu d'aller dans les caisses de l'Etat, et quatrièmement dans le cas où le gouvernement distribuerai " des bons d'achat " gratuits à la population, il en résulterait une " évaluation " immédiate des entreprises à mesure que les particuliers enchériraient pour obtenir des actions.

Quelques soient les inconvénients et les avantages de ces différentes formules et quelle que soit la méthode de vente finalement choisie, le gouvernement devra créer les nouvelles institutions nécessaires pour gérer des marchés financiers.

3.4.6- La protection des nouveaux propriétaires.

La loi sur la privatisation adoptée ici en Algérie devra assurer la protection des droits des nouveaux propriétaires. C'est ainsi qu'à l'instar de ce qui existe déjà dans la législation régissant les investissements étrangers dans la plupart des pays en transition, il faudrait prévoir une disposition stipulant expressément qu'une entreprise ne peut être nationalisée ou faire l'objet d'une mesure d'expropriation sans que cela s'accompagne d'une indemnisation rapide et effective.

Du fait d'une épargne domestique insuffisance, l'apport de capitaux étrangers s'avère nécessaire.

De plus, menées dans un programme d'ajustement structurel, les privatisations sont de nature à donner des gages à la communauté financière internationale (Banque, marchés financiers internationaux,...) et rendre crédible et irrémédiable l'ensemble du processus de la réforme.

Enfin, des opérations de Debt-Equity Swap peuvent présenter plusieurs attraits sont de nature dans notre cas, tant pour les investisseurs étrangers (avantage d'une décote) que les banques (recouvrement partiel de leurs créances). Ce processus nous paraît intéressant si l'on s'inscrit dans une logique de croissance durable de l'Algérie que le poids de l'endettement entravait sérieusement.

3.5- L'engineering de la privatisation.

Les privatisations devront conduire à une hausse de la part des fonds propres dans les entreprises dans la mesure où les opérations comprennent une augmentation de capital,

² Y. DEBBOUB, op cit, p 158.

c'est à dire une meilleure solidité, sécurité et flexibilité des entreprises pour faire face aux aléas conjoncturels, aux mutations techniques, aux besoins de croissance interne ou externe et préserver ainsi son indépendance. En particulier, la flexibilité de la rémunération ou non des actions (dividendes).

En principe, les privatisations amélioreront la structure financière des entreprises concernées dans la mesure où elles s'accompagnent d'émissions d'actions nouvelles. Elles permettent un recours plus aisé aux financements de marché.

L'attraction de privatisation en Algérie devrait vraisemblablement susciter un engouement et entraîner un surcroît de demande nationale d'actions (dispositifs d'incitation, prix de cession faible, marketing et campagnes d'information, entreprises convoitées,...).

Cependant, elles devront être menées par les pouvoirs - publics pour aboutir à un actionnariat stable et puissant afin de ne pas fragiliser les entreprises et éviter tout court terme (spéculatif).

Sinon les inconvénients sont connus : tendance à la dépréciation anticipée des titres des entreprises et effondrement.

C'est pourquoi, un choix d'actionnaires stables de même qu'un cahier des charges engageant ces derniers à conserver les titres pendant une certaine période est recommandée (clauses d'inaliénabilité totale ou partielle et un pacte d'actionnaires).

Il est en définitif, plus que souhaitable, que les opérations de privatisation soient menées en tenant compte de ces architectures, notamment dans le choix des noyaux stables.

Par ailleurs, il devrait y avoir pour le financement des investissements des entreprises viables, substitution du financement bancaire par financement obligataire et financement par l'émission d'actions.

Ce processus peut être encouragé par les autorités monétaires et fiscales pour y apporter, surtout au démarrage, des mesures incitatives surtout en direction des petits porteurs.

Par ailleurs, les institutions financières locales devront s'efforcer à monter les SICAV et contribuer à élargir l'épargne longue tout en veillant à réduire les risques de taux et les risques de liquidité notamment.

3.5.1- Les techniques de privatisation

Il y a lieu de ne pas confondre entre les techniques de privatisation et les techniques d'évaluation essentiellement au nombre de trois :

3.5.1.1- Les techniques d'évaluation

Les techniques de privatisation se résument ainsi :

- L'approche patrimoniale (à partir des bilans).
- Le good will, une société étant fonction de ses moyens de production mais aussi de l'aptitude du management.

- L'approche prospective qui tient compte de l'évolution des bénéfices et des dividendes futurs par la prise en compte des marchés financiers et des besoins en information des investisseurs.

Quant aux techniques de privatisation, l'enseignement majeur que l'on peut tirer est qu'il n'y a pas un modèle universel. Chaque pays et chaque économie, en fonction de leurs réalités et de leurs contraintes, se doivent de mettre en place les techniques les plus adaptées à leurs contextes.

- Offre de vente d'action (bourse des valeurs).
- Offre publique de vente à prix fixe
- Cession d'actions par appel d'offres.
- Cession d'actifs par appel d'offres.
- Contrat de management par appel d'offres.
- Contrat de gré à gré pour la privatisation de la gestion ou la section d'actifs.
- Privatisation totale ou partielle aux ouvriers et aux cadres.
- Conversion de la dette en prises de participation.
- Segmentation de l'entreprise par vente d'éléments homogènes.
- Elargissement du capital à travers de nouveaux investissements privés dans les entreprises publiques.

Cet éventail de technique pose la problématique de l'adaptation juridique.

3.5.1.2- Un centre unique des opérations de privatisation

La règle d'or est d'éviter d'attribuer à différents organes des compétences concurrentes sous peine de voir adopter des politiques ou approches contradictoires, ou de se trouver face à d'interminables marchandages bureaucratiques ou lutte de pouvoir qui porteraient inévitablement préjudice à la crédibilité du programme de privatisation. Les répartitions de compétence devront être précisées dans le cadre juridique en vigueur. A

partir de ces textes, il devrait être possible de déterminer qui a le pouvoir

- de demander l'engagement d'une opération de privatisation,
- de préparer la transaction,
- d'organiser la sélection de l'acquéreur,
- d'autoriser la conclusion de l'opération,
- de signer les accords pertinents,
- de mettre en oeuvre les accords de privatisation et s'assurer de leur bonne exécution.

Dans le cas de l'Algérie, deux ordonnances (ordonnance sur la privatisation et ordonnance des capitaux marchands de l'Etat) peuvent donner lieu à acte de privatisation sans les domaines de compétences et d'intervention ne soient clairement définis.

En clair, deux canaux différents et peuvent donner lieu non seulement à des approches différentes, quant aux méthodes de privatisation mais dans les cas extrêmes à se saisir du même objet en vue de sa privatisation.

D'où l'urgence comme cela est recommandé par le FMI – la Banque mondiale et la communauté économique européenne ainsi que de nombreux décideurs algériens la création d'un centre unique chargé de toutes les opérations de privatisations, les holdings en relation avec les ministères sectoriels étant chargé de la restructuration et du partenariat et ce, afin d'éviter la confusion et le désordre actuel, portant à la fois un discrédit au niveau national et international au processus de privatisation sans compter les risques du gaspillage des ressources et des délits d'initiés. L'urgence d'un organe politique – traduisant la volonté de libéranisation – est importante au vu de l'expérience récente du fait que le conseil national des capitaux marchands de l'Etat peut être considéré comme l'assemblée extraordinaire délibérante (voir nouveau schéma d'organisation qui implique uniquement le changement du décret exécutif de mars 1996 et non pas la loi).

3.6- Les actions de la privatisation.

La privatisation constitue l'axe central par lequel est appelée à passer la libération de l'économie. Outre le désengagement de l'Etat de certains des secteurs dont il assurait jusque là le financement (ici privatisation par création), le concept de privatisation renvoie à une panoplie d'autres formes :

- Privatisation de la gestion par concession ou par contrat de management.
- Cession d'actifs.
- Ouverture de capital.
- Offre Publique de Vente, etc.

Les trois dernières formes sont les plus sensibles et requièrent tout un dispositif de garanties.

La cession d'actifs est un processus qui pourrait toucher les entreprises en difficultés, c'est à dire un grand nombre d'entreprise publique économiques et d'entreprises publiques locales. Ces cas sont régis respectivement par les dispositions de la loi de finances complémentaires pour 1994 (article 24) et par le décret 294 - 94 du 25 septembre 1994.

Par contre l'ouverture du capital déjà prévue par l'article 25 de la loi de finances complémentaires déjà citée et l'offre publique de vente exigent l'existence et le fonctionnement d'un marché boursier, faute de quoi les opérations ne pourraient être sélectionnées (en particulier dans les secteurs de la distribution et parmi les entreprises publiques locales), il convient de concevoir les opérations de privatisation dans le cadre d'un programme global et cohérent. Le contenu détaché de ce programme, ainsi que sa mise en œuvre, devront faire l'objet de propositions concrètes de la part des différents secteurs

concernés et d'un effort de concertation et de communication sociale large et permanent avec les partenaires sociaux.

Les grandes actions à mener portent successivement sur :

3.6.1- La conception et l'élaboration des programmes de la privatisation.

A partir d'un ensemble d'évaluations et de propositions sectorielles, il pourra être procédé à une approche consolidée du champ, des techniques et des étapes de la privatisation. Une fois arrêtée sous forme finale, cette approche contribuera à clarifier les horizons à moyen terme.

3.6.2- La préparation des conditions de mise en œuvre du programme.

Bien évidemment, parmi les conditions à réunir pour la mise en œuvre du programme, figure la promulgation d'une ordonnance sur la privatisation. Un projet dans ce sens a été adopté en conseil des ministres le 21 mai 1995, et soumis au conseil national de transition. Sa mise en œuvre pourrait intervenir dès le second semestre de 1995.

Compte tenu des expériences similaires de par le monde, les programmes de privatisation devront être pragmatiques et gradualistes. Des institutions, organismes de conception, de suivi et de contrôle des programmes sont prévus par le projet des lois.

Les principes directeurs sont :

- La transparence : toute transaction portant sur un transfert de propriété doit faire l'objet d'une très large publicité.
- La préservation des intérêts de l'Etat et les collectivités locales.

La mise en œuvre se fera sur la base des considérations suivantes :

- Préciser les modalités d'évaluation objective du patrimoine à transférer, prévoir la mise en place des cahiers des charges fixant les obligations des acquéreurs ainsi que la possibilité pour l'Etat de conserver des actions spécifiques dotées de droits spéciaux pour lui permettre d'intervenir dans l'intérêt national.

- Prise en charge des préoccupations sociales en donnant la possibilité aux travailleurs d'accéder à la propriété des entreprises à privatiser, en garantissant le maintien de l'emploi chaque fois que cela est économiquement acceptable et en octroyant un droit de préférence aux travailleurs pour l'acquisition des entreprises à privatiser avec un abattement sur le prix.

- Favoriser l'accroissement des ressources financières de l'Etat pour lui permettre de renforcer son rôle dans les secteurs stratégiques d'appui nécessaire à la redynamisation de la croissance.

3.7- Les faiblesses du programme de privatisation.

3.7.1- La qualité des entreprises offertes.

Parmi les entreprises éligibles à la privatisation totale ou partielle figurent bien entendu des " Stars " mais surtout des entreprises publiques économiques présentant des handicaps de différentes natures (Passif très lourd, Marché local faible, Sureffectifs, Niveau d'intégration élevé, Programme de redamping important, Obsolescence des équipements, Qualités de produits peu compétitifs, etc.).

3.7.2- Le faible épargne disponible pour les actions.

Il n'y a pas de privatisation réussie sans un marché domestique fort. Le taux d'épargne longue se traduit et donc limitera l'actionnariat populaire. Des mesures nouvelles spécifiques devront être introduites pour favoriser l'actionnariat individuel (attribution d'actions gratuites, paiement échelonné, réduction de la valeur des titres aux personnes physiques, obligations transformables en actions, etc.).

3.7.3- Une place bancaire et boursière embryonnaire

En la matière, on peut faire plusieurs constats :

- Faible réseau bancaire et peu internationalisé.
- Taux relativement faible d'algériens titulaires d'un compte bancaire.
- Réseau d'épargne limité et peu diversifié.
- Les banques algériennes préparées aux interventions de placements et d'opérateurs d'instruments de taux et produits dérivés. Les privatisations vont être l'occasion de moderniser leurs techniques de placement et de gestion d'actifs financiers.
- L'ensemble des intermédiaires de marchés et tous les acteurs en général ne sont pas suffisamment préparés au bon fonctionnement et mécanismes de la bourse.
- Les capacités techniques des organismes de marché très limités (techniques de cotation, automatisation de la cotation, diffusion immédiate de l'information, mécanisme de négociation / arbitrage/ transaction, etc.).

3.8- Les formes et les modes déterminants de la privatisation en Algérie.

Une stratégie affinée dépend en grande partie des finalités évoquées précédemment . Il serait souhaitable de traiter au cas par cas. Le travail de diagnostic a été déjà fait depuis longtemps par des experts de la Banque Mondiale.

3.8.1- Les formes de la privatisation en Algérie

3.8.1.1- Les entreprises dites stratégiques.

L'Algérie doit faire attention à ne pas proposer à la privatisation les entreprises qui garantissent une certaine souveraineté politique. La Sonatrach et les compagnies qui en sont

issues en font partie¹. Par contre, rien n'empêche de proposer l'opportunité à des partenaires choisis qui acceptent d'être simples actionnaires sans pouvoir de décision.

3.8.1.2- Les entreprises privatisables.

Un autre type d'entreprises à sauver avec ouverture du capital aux investisseurs privés nationaux et étrangers est composé de toutes les organisations économiques qui continuent à produire des résultats en dépit des difficultés et du dossier qui permette de trancher dans quelle proportion faut-il privatiser et à quel niveau faut-il accepter la prise de participation décisionnelle du ou des actionnaires. Ces entreprises viables permettront de sauvegarder le maximum d'emplois.

3.8.1.3- Les entreprises déstructurées partiellement.

Pour ces entreprises, le type de privatisation consiste à se défaire du pouvoir de décision dans le cas d'entreprises qui ont mal à se maintenir mais qui, pour une raison ou une autre, seront à même de se régénérer avec une relative facilité. Toutefois, l'importance du secteur d'activité contraint à rester partie prenante. Vendre toutes les actions et ne garder que ce qui est nécessaire pour constituer une minorité de blocage quand les décisions prises apparaissent en contradiction.

3.8.1.4- Les entreprises déstructurées totalement.

La privatisation peut répondre à l'obligation pour l'Etat de se débarrasser complètement de certaines entreprises qui ne génèrent aucun profit pour elle, qu'il soit financier, social ou autre. Activité lucrative certes mais dont l'Etat ne peut en tirer de bénéfice car pour des raisons de gestion elle ne génère aucun résultat. Souvent ce sont des unités de services dont l'existence et l'implantation géographiques apparaissent extrêmement anachronique par rapport à leur fonction.

3.8.2- Les déterminants du mode de privatisation .

Il n'y a pas de procédure ou de méthode unique, universelle de privatisation, même s'il y a une tendance universelle à privatiser.

Il n'y a que des techniques de privatisation spécifiques que commandent les objectifs, l'environnement politico-économique et les moyens de financement disponibles, sans parler de l'entreprise à privatiser et le cadre juridique et économique de l'opération.

Entre l'approche globalisante de la " Privatisation " comme technique universelle et l'analyse au cas par cas, une approche médiane doit être trouvée pour l'Algérie.

D'aucun diront que pour aller à l'économie de marché l'entreprise économique doit être privée. C'est un pléonasme ou une tautologie. Tel est le postulat de l'économie libre.

¹ Ministère de la restructuration industrielle et de la participation « Plan d'action de la politique de restructuration industrielle » juin 1995. p 32.

Dans le cas de l'Algérie il s'agit de partir de l'existant ; c'est un investissement colossal qui a demandé des dizaines d'années de travail et des centaines de milliards de dollars américains.

En sus, les entreprises ont acquis un savoir faire et des compétences industrielles qui peuvent être rentabilisés sans problèmes majeur, placées dans des conditions normales de concurrence loyale. L'Algérie dispose d'un tissu industriel assez bien réparti avec des possibilités réelles de développement rapide des moyens et des voies de communication augmentant ainsi la performance et les qualités de cette économie aujourd'hui en difficulté.

Par ailleurs, nul ne peut nier les compétences de gestion accumulées au cours d'une vingtaine d'années. Les managers algériens existent. Ils sont capables de rivaliser avec n'importe quel management d'entreprise similaire à la leur.

Toutes ces données doivent être prises en compte dans le décompte financier pour déterminer la valeur de l'entreprise à vendre. Ne s'agissant pas de vendre seulement de la quincaillerie et des mesures mais un fond de commerce avec des compétences et un marché, les consommateurs algériens, ménages et institutions confondues.

3.8.2.1- La matrice B.C.G.

Les experts en stratégie déterminent l'importance, la performance et la qualité d'une entreprise en analysant son portefeuille d'activité, car les méthodes d'analyses de portefeuille conduisent à un diagnostic de la valeur de l'ensemble des activités et de sa position concurrentielle.

Appliquée au quatre cas de figure évoqués plus haut , cette méthode permet de dégager la valeur ou l'attrait. L'activité pétrolière n'a pas besoin apparemment de cet exercice, son activité étant universellement connue et l'impact des hydrocarbures sur la consommation étant également connu. Ce qui nous amène au deuxième élément d'appréciation du portefeuille d'activités: la position concurrentielle ou la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents. La Sonatrach, l'Enie , ENPMA connaissent très bien leur position sur le marché et les parts qu'elles détiennent .

Si pour la première des choses sont claires au plan mondial et interne, pour les secondes elles sont en train de perdre une bonne partie même du marché national que les importateurs occasionnels envahissent et déstructurent.

Autant dire qu'un travail d'analyse du portefeuille d'activités est plus que vital pour déterminer et la valeur ou les atouts qui peuvent attirer les investisseurs et la possible part du marché , d'abord national, qu'elles sont susceptibles de prendre dans le cadre de l'ouverture même contrôlée à la concurrence.

Deux démarches sont préconisées; la matrice B.C.G. et la méthodes McKinsey ¹. Des bureaux de consulting portant ces noms investissent toutes les régions du monde.

¹ Ouvrage collectif "économie d'entreprise ",op cit,p152

Selon le B.C.G, les activités ou produits " vaches à lait " sont en faible croissance mais dans lesquelles l'entreprise a une forte part de marché relative. Ces activités génèrent des liquidités importantes parce qu'elles sont fortement rentables.

Les activités " vedettes" ou "étoiles" connaissent une croissance forte et une part de marché relative élevée. Logiquement ce sont des produits ou " activités qui s'autofinancent " tout en contribuant " à la rentabilité à court terme et permettent les liquidités à long terme " .

Les activités " poids mort " sont " en faible croissance, faible part relative de marché et un faible potentiel " .

Les activités " dilemmes " sont caractérisées par une faible part de marché relative et une croissance élevée. Elles absorbent à court terme des ressources rares, des liquidités, sans contribuer à la rentabilité immédiate.

L'intérêt de cette matrice c'est de nous informer sur les deux dimensions essentielles à savoir; la position concurrentielle et ce que l'entreprise vaut réellement . Il suffit de classer les entreprises dans la catégories correspondante à son état de santé et de tirer le mode de privatisation et les conditions idéales pour en tirer le plus grand bénéfice, social, économique, financier, technologique et managérial. Le contexte politique, l'environnement international seront sérieusement pris en compte pour finaliser cette opération de privatisation afin de rester dans le schéma positif que nous avons essayé de tracer pour l'économie Algérienne. Mais pour que l'analyse soit profitable il faudrait lui adjoindre la méthode MacKinsey pour rendre l'étude plus complète et totale.

3.8.2.2- Les atouts et les attraits.

Cette méthode MacKinsey prend en compte les changements perçus à l'horizon trois à cinq ans. Dans une première étape, l'évaluation des attraits des domaines d'activité spécifique de l'entreprise porte sur un certain nombre de points:

- Les objectifs généraux de l'opération privatisation arrêtés par le pouvoir politique.
- Les traduire en critères d'attraits hiérarchisés.

Les critères d'attraits étant la mesure de la valeur intrinsèque du domaine d'activité analysé et la mesure de la valeur relative par rapport aux autres activités de l'entreprise.

Dans une deuxième étape, il faut prendre en considération la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque domaine d'activité. A titre d'exemple, chaque produit de l'ENIE doit être analysé à part et par rapport à l'ensemble des autres produits de cette entreprise. L'analyse de la position concurrentielle prend en charge les facteurs clés de succès et évalue le degré de maîtrise de ces facteurs par rapport à la concurrence, bien évidemment.

La méthode MacKinsey va plus dans le détail pour déterminer et évaluer les atouts et les attraits par domaine d'activité spécifique et donc de l'ensemble de l'entreprise.

Les deux méthodes, comme nous le constatons, sont complémentaires et ouvrent la possibilité aux décideurs de faire un diagnostic pratique, réel et efficace pour pouvoir apporter à l'Etat de réelles dividendes et l'occasion de sauver quelques emplois.

3.8.3- Le processus des opérations de la privatisation

Initier depuis quelques années, la privatisation des entreprises publiques, n'a été engagée réellement qu'après la promulgation en 1996 de la loi y afférente. Depuis l'installation - du reste non encore achevée - des commissions de surveillance et d'évaluation et du conseil National de la Privatisation, on peut constater qu'aucune offre publique de privatisation n'a été lancée.

Par ailleurs, ce n'est qu'en 1997 que les pouvoirs publics ont arrêté et rendu publique, une liste d'unités (80) et d'entreprises (140) à privatiser ; une étude sur l'état des lieux de ces entités a été en gagé par le conseil national de la privatisation et s'est limitée à l'établissement de leurs fiches d'identification.

Il y a lieu de noter, selon les informations disponibles, que les actions de privatisation ont enregistré un retard important, ce qui d'une part risque de compromettre les objectifs que se sont assignés les pouvoirs publics en matière de transfert des activités productives vers le secteur privé et permettre le désengagement de l'Etat, et d'autre part, d'aggraver les tensions sociales du fait du non redéploiement de la main d'oeuvre ayant perdu son emploi suite aux mesures de compression d'effectifs.

De plus, le retard dans la concrétisation de la privatisation a eu des répercussions négatives sur les entreprises ciblées. En effet, l'annonce publique de la privatisation d'une entreprise induit des effets identiques à ceux d'une dissolution et il s'en suit donc une démobilisation importante de tout le personnel. A ce la s'ajoutent les hésitations des sociétés étrangères à s'engager dans les opérations de partenariat.

Pour remédier à cette situation, le conseil national des privatisations de l'Etat a décidé d'émerger à travers les holdings des opérations de privatisation partielle d'entreprises autonomes en privilégiant notamment les ouvertures et augmentation de capital social en direction des partenaires étrangers ainsi que les essaimages d'activités et redéploiement d'actifs au profit des travailleurs.

En outre, le dispositif d'encadrement mis en place définit les principes et les modalités de financement des cessions d'éléments d'actifs au profit des travailleurs. Le dispositif connaît actuellement une mise en oeuvre effective, aussi bien au niveau des holdings nationaux que régionaux. Le traitement des entreprises publiques locales dissoutes permet d'éviter aux liquidateurs des réalisations d'actifs très lentes et contraignantes.

Ses tests d'essaimage au profit des travailleurs (cas de l'Enajuc et de l'Orve) commencent à donner des résultats encourageants ; on observe en effet une amélioration des revenus des travailleurs, une consolidation des parts de marché et une sauvegarde durable des emplois.

3.9.- Les mesures d'accompagnement.

A cette restructuration du secteur public, certaines mesures d'accompagnement au niveau social doivent être mises en place pour assurer la protection des travailleurs. Dans ce cadre, les aspects sociaux de la restructuration concernent le redéploiement des services publics et l'action sociale de l'Etat.

3.9.1- Au niveau de l'emploi.

La restructuration du secteur public, la privatisation et surtout l'instauration d'un marché du travail font faire que le volume d'emplois sera fonction des besoins de l'entreprise, ce qui implique forcément la disparition des sureffectifs et une relative flexibilité de l'emploi.

C'est à ces deux problèmes importants que l'économie algérienne doit s'adapter tant au niveau des employeurs et des syndicats, qu'au niveau de l'Etat qui doit renforcer son rôle de protecteur.

Le mécanisme de protection des travailleurs qui risquent de perdre de façon involontaire leur emploi a été élaboré et mis en application.

Il n'empêche que cette manière d'aborder le problème de l'emploi, reste passive et devra être complétée rapidement par une politique plus offensive visant non seulement à la reconversion professionnelle des travailleurs licenciés ; mais également et surtout , à la création de nouveaux postes de travail ; car le taux de chômage demeure une source de préoccupation et de déséquilibre .

Par ailleurs, pour réduire au maximum les effets négatifs de la restructuration, il faudrait :

- Faire en sorte, que les réductions d'effectifs soient économiquement justifiées et négociées, dans le cadre de la législation et la réglementation existante, entre les partenaires sociaux.
- Favoriser chaque fois que cela est possible, la reprise d'activités entière avec engagement des acquéreurs de préserver les emplois existants préalablement à la cession d'actifs ;
- Organiser la reconversion du personnel compressé en vue de les préparer à nouveau bien avant la limite de leur droits aux indemnités d'allocation chômage.
- Mettre en place des mécanismes d'insertion et de réinsertion des travailleurs.
- Prendre des mesures incitatives à l'embauche des personnels compressés (exonération des charges sociales, aide à l'emploi ...)
- Inciter à la reprise, par les travailleurs, d'unités homogènes dont viendraient à se dégager les entreprises à restructurer.

Ces mesures sont accompagnées par la mise en œuvre d'une politique économique résolument tournée vers l'encouragement de l'investissement privé national et étranger dans des secteurs créateurs d'emploi et de richesse ces investissements qui se verront offrir par l'état les conditions l'égal et administrative facilitant leur réalisation et contribueront de plus, à l'intégration de l'économie nationale dans le nouveau paysage économique international qui se dessine avec l'Organisation Mondiale de Commerce, fonder sur le principe de libéralisation des échanges internationaux.

3.9.2- Au niveau des services publics.

L'adoption, au niveau des secteurs productifs de biens et services de critère d'efficacité et de la rationalisation de l'utilisation des ressources, ne donnera des résultats significatifs et contenus que ces les mêmes critères de rationalité et déficience sont appliqués à la production des services publics notamment au niveau de l'éducation la santé et la formation.

En effet, la production des services publics, comme toutes autres activités productives devraient être organiser sur la base de la recherche de la plus grande efficacité dont l'utilisation des ressources.

D'ailleurs, pour arriver à cet objectif, qui permettra à l'état de mieux assurer la disponibilité de ses services à toute la population, les établissements en charge du secteur public devront accepter la concurrence, sur la base de terme de référence garantissant les intérêts des citoyens et des cahiers des charges précisant des obligations professionnelles et éthiques des prestataires.

Le rôle de l'état sera d'assurer la disponibilité de ses services et non de les produire. Il peut donc organiser les prestations des services publics pour qu'elles puissent être assurées par d'autres opérateurs en mettant en place les incitations et les gardes - fous adéquats pour assurer la qualité et la l'accessibilité de ces services sans discrimination.

3.9.3- L'action sociale de l'Etat.

L'action sociale de l'Etat doit faire l'objet d'une évaluation globale quant à son rendement et son financement. Cette évaluation devra inclure les fonctions sociales, qui sont jusqu'à ce jour à la charge des entreprises publiques et dont la restructuration et l'adaptation à l'économie de marché imposent qu'elles soient transférées à d'autres (administrations étatiques, associations professionnelles, et /ou entreprises privées de services).

En tout état de cause, l'action sociale de l'Etat est trop dispersée, trop vaste, très coûteuse pour le trésor public, manquant de transparence et même d'équité et encore plus qualitativement de plus en plus inadéquate, peu efficace, même du point de vue de l'assistance aux personnes les plus vulnérables. Du fait de cas déficients, cette action est source de frustration chez le citoyen, et malgré les sommes immenses qu'elle mobilise, elle contribue à affaiblir la crédibilité de l'Etat.

Un réexamen complet du système de protection sociale incluant la sécurité sociale, le filet social, les mécanismes d'attribution et autres transferts de revenus s'avère nécessaire pour l'élaboration d'une véritable politique sociale fondée sur des principes clairs, des objectifs précis et des mécanismes efficaces à même de réduire les coûts tout en améliorant l'équité et la qualité dans la concurrence sociale et le ciblage des bénéficiaires, et en réduisant les frustrations tant des opérateurs et des acteurs impliqués dans la gestion du système, que des bénéficiaires.

A cet égard la réforme devrait commencer par la sécurité sociale dont le déséquilibre financier risque de remettre en cause toute la poursuite et la couverture sociale. Une réorganisation de la caisse et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion et de placements des réserves sont à cet effet très urgentes.

Par ailleurs, l'Etat devra imaginer des formes de distribution des revenus aux sans emplois qui privilégient des actions telles que l'organisation d'activités d'intérêt général, ou des activités d'insertion par la formation / apprentissage. De telles actions qui ont commencé à être mises en œuvre, demandent une gestion et un suivi sans complaisance, pour maximiser leur impact social.

En résumé, l'action sociale de l'Etat doit être ciblée vers la partie de la population qui en a le plus besoin en acceptant les principes :

- Que celui qui peut payer pour obtenir des avantages sociaux, doit le faire ;
- Qu'aucun revenu ne sera général, distribué sans contrepartie.

Conclusion

L'Algérie s'est engagée résolument dans les réformes économiques indispensables pour s'adapter tant à la mondialisation de l'économie dont l'espace euro-méditerranéen est son espace naturel qu'aux mutations internes : instauration de l'économie de marché est inséparable de la démocratie sociale et politique.

Cependant le cadre macro économique relativement stabilisé est éphémère sans de profondes réformes structurelles qui n'ont pas encore commencé comme en témoigne la chute vertigineuse des exportations hors hydrocarbures ainsi que la crise d'endettement avec la chute du cours du pétrole.

La privatisation qui n'est certes pas une panacée – englobée dans le cadre des réformes : système financier, douanier, fiscal, administration et régulation sociale au profit des plus démunis- est l'élément essentiel des ajustements structurels futurs. Mais il y a lieu de ne pas confondre restructuration industrielle qui n'est qu'un élément avec la restructuration globale de l'économie objectif stratégique de la privatisation.

Le bilan de plusieurs années est mitigé : il faut tirer les leçons. Le consensus tant au niveau international que national est l'urgence d'objectifs politiques plus précis et une nouvelle organisation institutionnelle afin de donner plus de cohérence et une accélération de ce processus complexe mais combien déterminant pour l'avenir du pays.

Conclusion de la troisième partie

Le terme privatisation est relativement récent, il apparaît pour la première fois dans le dictionnaire en 1983. Il s'est imposé mondialement dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Un ex-conseiller du président REAGAN, SH.HANKE aurait contribué fortement à populariser le concept et à lui donner droit de cité au plan mondial.

La privatisation venait donc s'inscrire dans un mouvement de forte résurgence du libéralisme. Parti des Etats-Unis, gagnant l'Europe et les pays en voie de développement par le Fonds Monétaire International et Banque Mondiale.

Il faut préciser également que le mouvement de privatisation n'est pas toujours lié à des considérations idéologiques très nettes; des actions de dénationalisation ont été observées dans les pays socialistes tels la Pologne et la Hongrie. Les pays de l'Est se sont engagés également dans des programmes de réformes dont la privatisation constitue l'une des principales composantes.

Avec les privatisations commencées en Europe de l'Est, en 1990, le phénomène devient alors universel et devient même un " référent obligé des stratégies de développement ".

La notion de privatisation fait désormais partie, aussi bien du vocabulaire politique des pays capitalistes développés (France, Allemagne, Italie, Japon, Etats-Unis), que des pays en développement (Egypte, Tunisie, Sénégal, Maroc, Brésil, Turquie...); des pays de gouvernements socialistes ou de gouvernements libéraux.

En revanche, et malgré l'aspect " universel " de la privatisation, cette dernière souffre toujours de l'absence d'une appréhension uniforme. Les différentes acceptations engendrent facilement la confusion. La privatisation est synonyme de restructuration (Tunisie), d'autonomie (Algérie), de transfert de propriété (Maroc), de dérégulation (Etats-Unis), de dénationalisation des entreprises publiques (France).

En fin, les privatisations réalisées sous ces différentes appellations, sont d'abord l'expression du choix des gouvernements en faveur d'une économie de liberté, dégagée de l'emprise de l'Etat. A ce titre, les privatisations ont une signification tout à la fois politique et économique.

L'idée force qui se dégage est que la privatisation algérienne au sens précis du terme qui va au delà du simple autonomie des entreprises publiques économiques et de transfert de ces dernières du secteur publiques au secteur privé. La privatisation est riche d'enjeux pour l'Algérie, pour son système financier, ses structures de production et pour sa politique économique.

Il convient d'insister sur l'importance des modalités de privatisation, le choix judicieux de l'architecture de l'actionnariat stable, le montage d'une bourse dynamique, l'élargissement des produits financiers, la modernisation du mode de financement des entreprises et enfin un renforcement des mécanismes concurrentiels, la suppression des transaction commerciales informelle et une réduction de la fraude fiscale.

Les objectifs assignés à cette politique lui confèrent une singularité par rapport aux modèles étrangers. Cependant, la réussite de ce projet d'envergure n'est pas fonction du nombre d'entreprises transférées au secteur privé, elle est plutôt fonction de ces questions à connotation politique :

- qui va profiter de la privatisation : L'Etat avec son nouveau rôle de régulateur de l'économie ? Les collectivités locales avec leurs structures en pleine mutation ? Le secteur privé avec la capacité de gérer le changement ? Les nouvelles catégories socio-économiques avec leur mobilisation d'une économie de marché ?

- la privatisation va-t-elle atteindre les objectifs déclarés et inavoués ? Va-t-elle réduire le déficit du secteur public ? Va-t-elle accroître l'efficacité de l'appareil productif ? Va-t-elle promouvoir la croissance économique et le progrès social ? Va-t-elle permettre une meilleure affectation des ressources ?

- la loi de la privatisation est-elle suffisante pour modifier l'environnement de la société et de l'économie ?

La réponse de toutes ces interrogations reste tributaire de la conjoncture, de la transparence du processus décisionnel, et de la volonté des autorités publiques à réussir ce " challenge ".

En définitive, il nous semble qu'aujourd'hui, le débat " idéologique " sur les privatisations est d'arrière-garde et les discussions fructueuses et pragmatiques qui devraient s'engager à différents niveaux des institutions de l'Etat et des groupes économiques nationaux, devraient obéir plus à des considérations d'insertion et d'intégration dans un monde où le regroupement d'entités économiques et géographiques sont au stade du parachèvement, où les interdépendances entre nations s'accroissent au fil du temps et où enfin la globalisation est déjà présente.

La privatisation est un levier important de la restructuration industrielle pour améliorer la compétitivité des entreprises, réduire l'endettement de l'Etat, développer l'actionnariat populaire, stimuler l'investissement extérieur. A ce titre, la privatisation constitue un instrument privilégié de mise à niveau des entreprises. Elle exige cependant plusieurs types d'expertise notamment en matière d'évaluation qu'il importe de mobiliser et de doter des instruments de travail nécessaires.

LA POLITIQUE DE RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE ET DEMARCHE APPLIQUEE A L'E.P.E.

Introduction.

La stratégie de l'Entreprise Nationale des Industries Electroniques « ENIE » s'inscrit dans le cadre des mutations et réformes en cours de l'économie nationale.

Dans ce cadre, l'ENIE doit se situer en tant que maître d'œuvre, pour le secteur qui le concerne, du dispositif contribuant à la reprise de la croissance en passant par l'assainissement de son outil productif. Cet assainissement s'inscrit dans le processus systématique de démonopolisation imposé par l'économie de marché.

Les unités de l'entreprise ENIE se prêtent dans leur majorité, aux constats suivants d'une part à une faible performance de leurs capacités de production et de service et d'autre part à l'insuffisance des sources d'autofinancement ou incapacité de les générer et enfin, à l'inadaptation aux technologies nouvelles laissant l'outil de production face au problème de sa rénovation.

Il faut, en conséquence, palier à la contre performance en éliminant les causes de vulnérabilité en se dimensionnant sur les objectifs suivants :

Les unités de l'entreprise ENIE doivent reprendre, voire réoccuper leur place sur le marché, d'abord national par : la mise en place d'un dispositif nécessaire pour assurer la compétitivité internationale d'abord sur son propre marché, l'annihilation toute velléité de dépendre des mêmes approvisionnements extérieurs, notamment en intrants, l'exploitation de la totalité des capacités effectives de production, le délestage des produits obsolètes et enfin par le réexamen de la capacité managériale, tant sur le plan organique que celui de la qualité, et introduire, en cette occasion, les méthodes modernes de gestion par des formations spécifiques.

L'arsenal législatif, entre autres, les ordonnances portant sur la privatisation et la gestion des capitaux marchands de l'Etat ainsi que l'ordonnance relative au soutien et à la promotion des investissements, favorise les opérations de restructuration ainsi que les mouvements d'actifs en faisant appel au partenariat, sous toutes ses formes. Les obstacles antérieurs seront ainsi levés avec précision des responsabilités, au sein d'un portefeuille cible où les actions de l'Etat ne seront plus à 100 %.

La restructuration du patrimoine industriel de l'entreprise ENIE, l'ouverture de son capital au partenaire non public, algérien et non algérien, l'émergence de nouveaux axes industriels visant à l'exportation et la reconfiguration de notre industrie sous des formes organisationnelles et juridiques sont, à cet égard, à promouvoir.

Un principe fondamental devra régir cette restructuration de l'entreprise ENIE en tant qu'axe privilégié de stratégie, c'est le désengagement progressif de l'Etat au profit des acteurs de cette industrie. Il reste entendu, compte tenu des enjeux complexes et associés à cette restructuration, que la présence de l'Etat, en tant qu'actionnaire unique, sera

durable avec un rôle démonopolisateur incitant au partenariat. La reconfiguration de l'espace industriel mis en place par l'entreprise ENIE, mettra en cause la gestion pour la rendre plus rationnelle tout en rehaussant la productivité.

L'amélioration des performances du capital industriel de l'entreprise ENIE doit constituer l'axe privilégié de toute vision stratégique de ses filiales. Il y a avantage à gérer ces capitaux industriels en consacrant le redéploiement de l'appareil de production existant.

Le recours au partenariat permettrait d'accéder aux ressources technologiques (qui, autrement, sont rares à mettre en œuvre) ainsi qu'aux capitaux externes nécessaires à la réhabilitation technologique de notre outil à l'expertise et à la pénétration du marché extérieur.

En outre, et plus que jamais, l'effort d'investissement ne peut plus se faire sans appel au privé algérien et non algérien. C'est, là, un autre axe à privilégier dans la nouvelle vision sur la relance industrielle. C'est dire que compter, exclusivement, sur le concours bancaire demeure aléatoire compte tenu de son incapacité à mobiliser tous les soutiens financiers que la réhabilitation de l'outil de production exige.

C'est, là, tout le sens d'une restructuration des filiales industrielles de l'entreprise ENIE qui ne doit pas se limiter au seul désengagement de l'Etat et au seul plan de redressement, soutenu par les banques, tel que réalisé dans le cadre du dispositif de relance arrêté avec elles. Le plan stratégique cible le meilleur redéploiement de son potentiel par la segmentation la plus rationnelle. Le point de départ de l'action stratégique est le dispositif de redressement interne et externe.

PREMIER CHAPITRE

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Introduction.

Nous allons dans un bref aperçu exposer le profil de l'entreprise nationale des industries électroniques « ENIE » en présentant son historique, ses activités, ses objectifs et ses missions. Aussi, nous avons jugé utile de donner la configuration actuelle ainsi que les principaux agrégats de l'entreprise nationale des industries électroniques « ENIE », afin de situer la place de cette entreprise dans le tissu industriel national et son poids dans l'économie nationale.

1.1- Présentation de l'ENIE - S. P. A.-.

En 1974 était créé le «Projet Electronique » SONELEC. Son rôle principal était de préparer le développement de l'industrie d'électronique algérienne Ceci entraînant de facto la création en 1978 du Complexe Electronique SONELEC. Cette Unité située dans la zone industrielle au nord de la route nationale n° 7 de la wilaya de Sidi Bel Abbès fut construite par la société américaine GTE International. L'unité était composée des ateliers suivants :

Tableau - N°16 : Activité du Complexe Electronique «SONELEC ».

ATELIER	ACTIVITE	PRODUIT
Atelier N° 1	Assemblages des produits	Audio et vidéo
Atelier N° 2	Fabrication	Antennes
Atelier N° 3	Fabrication	Composants

Source : Centre d'ingénierie et d'expertise financière ERNEST YOUNG.
« Audit opérationnel sur l'ENIE ». décembre 1992.

Jus qu'en 1982, le domaine de l'électronique grand public, était intégré au sein de la SONELEC, sorte de conglomérat national, dont les produits, quoique différents offraient certaines synergies à la fois en termes commercial et industriel. Synergies qui n'avaient peut-être pas suffisamment été exploitées dans le cadre d'une planification stratégique adéquate. A partir de 1983, l'éclatement de ce groupe a donné naissance à un grand nombre de sociétés, toutes juridiquement indépendantes :

Tableau N°17 : Les nouvelles entreprises après la restructuration de 1983 .

ENTREPRISE	ACTIVITE
ENIE	Electronique grand public
ENIEM	Electroménager
ENEL	Electricité
ENTC	Téléphone et centraux
SITEL	Téléphone
ENICAB	Câbles et fils

Source : Centre d'ingénierie et d'expertise financière ERNEST YOUNG.
« Audit opérationnel sur l'ENIE ». décembre 1992.

Les raisons de cette division sont justifiées par les objectifs suivants¹:

a) « Plus petit et plus maîtrisable » : le découpage de firmes jugées gigantesques, en entités plus réduites, devait permettre de mieux maîtriser la processus de gestion . Il fallait que les entreprises soient humainement maîtrisables.

¹ A . LAMIRI , op cit , p 17

b) Il y a inexistence d'économies d'échelles dans la plupart des secteurs de l'activité économique nationale.

Ce mouvement de séparation se situe à contre courant des pratiques actuelles de la profession au niveau international parce que:

Ni la théorie économique ni les expériences des différents pays ne nous incitent à rejeter l'existence d'économies d'échelles sectorielles. Au contraire, la mondialisation de l'économie et le nombre extraordinaire de fusions à l'échelle mondiale nous permettent de soutenir la thèse inverse : l'existence d'économies d'échelle, la maîtrise de la gestion est déconnectée de la taille des firmes. Si l'on maîtrise la planification stratégique, l'organisation, la direction des ressources humaines et les systèmes de contrôle, on pourra réussir avec des tailles gigantesques, mais si ces aspects ne sont pas maîtrisés on échouait même avec des petites entreprises ; il y a éclatement des grands en petits monopoles. Le découpage des grands ensembles ne s'est pas opéré selon un schéma qui introduisait plus de compétition. Au contraire, les mini-monopoles se sont accrus et l'inévitable s'en est suivi : de sérieux problèmes de coordination sont apparus dans un environnement pauvre en concertation et en faux d'informations crédibles et enfin, les coûts supplémentaires étaient, soit répercutés sur d'autres entreprises initiant ainsi un processus inflationniste soit comblé par les découverts, ce qui explique la montée des déficits et la faiblesse du taux d'utilisation des capacités.

Historiquement L'ENIE est issue de la restructuration de SONELEC en octobre 1982. Elle est ensuite transformée en entreprise publique économique (E.P.E.) dès le 06 mars 1989 dans le cadre des réformes économiques portant autonomie des entreprises publiques (autonomie) avec siège à Sidi Bel Abbès .

A sa naissance le 23 octobre 1982, l'ENIE a été créée par le décret N° 82-320 à la suite de la restructuration de la société nationale de fabrication et montage électronique et électrique SONELEC, puis transformée en société par actions « ENIE - SPA » en mars 1989. Au plan industriel, elle était composée du seul complexe Electronique Grand public, situé à Sidi Bel Abbès, dans la zone industrielle. L'ENIE avait aussi un Centre de Formation (CFTE) situé à Sidi Bel Abbès ville.

L'ENIE - SPA au capital de 80 millions de dinars , emploie 6185 personnes et son chiffre d'affaires (hors taxes) en 1992 s'élève à 3280 millions de dinars . En 1994 , son capital social était de 500.000.000 , et un effectif total de 6357 agents, dont 95 % opérationnels, soit 6039 agents . En 1997, le capital social de l'ENIE - SPA est de 500.000.000 de Dinars Algériens. Grâce à la mise en oeuvre d'un plan social sévère , elle emploie 4200 agents à septembre 1997, contre 6265 agents à la fin 1996.¹

Avant de donner une présentation détaillée des différentes activités de l'entreprise nous tracerons d'abord un bref historique afin de situer les conditions d'émergence de l'industrie électronique en Algérie.

¹ Dossier de synthèse, ENIE, CETIC, 1997

1.2- Historique de l'entreprise

L'émergence de l'industrie électronique nationale découle avant tout d'un choix d'ordre politique et économique définis par l'Algérie au lendemain de son indépendance. La justification de ces choix se situe :

a) D'une part dans une volonté de construire une base d'indépendance économique à travers l'élimination de la domination extérieure. Ceci a conduit à la fermeture dès 1970 des ateliers et installations des sociétés étrangères, lesquelles avaient refusé une intégration locale de leurs produits. Celles-ci s'occupaient à cette époque du montage des centraux téléphoniques, des récepteurs de radio et télévision,

b) D'autres part, dans une volonté de transformation économique et sociale à travers la promotion et le développement d'une industrie électronique nationale ayant pour objectifs :

- La satisfaction des besoins culturels d'information et de loisirs au niveau national,
- La création d'emploi,
- L'accès à des technologies avancées,
- La substitution aux importations et le développement de l'intégration nationale.

Ces objectifs trouvent leur concrétisation dans les différents plans de développement ayant été mis en œuvre dans le cadre de la stratégie de développement comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°18 : Répartition des investissements au sein de l'industrie lourde .
(UM : KDA)

PLAN	1 ^{er} plan Quadriennal		2 ^{ème} plan quadriennal	
	Montant	%	Montant	%
Recherche et exploitation minière	783	12	1285	08
Métallurgie et première transformation	2953	46	6929	45
Construction métallique	249	04	1027	07
Construction mécanique	1467	23	2529	24
Construction électrique	971	15	2529	16
TOTAL	6423	100	15456	100

Source : A BENACHENHOU « l'expérience Algérienne de planification et de développement 1962 - 1982 », OPU , P 52.

L'examen de cette structure révèle l'importance accordée à l'industrie des constructions électriques surtout à partir du deuxième plan quadriennal étant donné que les investissements prévus à cet effet ont été multipliés par 2,5 par rapport au premier plan quadriennal. En sus de cela ; ce qui a été consommé réellement dans l'ensemble de ces plans dépasse énormément les prévisions puisque les réalisations s'élèvent à 7630 millions de dinars (réévaluation des projets non comprise).

Par ailleurs, même la CNUCED dans un rapport publié en 1978 ¹ considère l'industrie électronique comme un passage obligé vers l'industrialisation. Ses recommandations étaient toutes basées sur la recherche d'une indépendance nationale. Le rapport estimait que pour profiter de nombreux avantages de la technique électronique, les pays en voie de développement devaient d'emblée opter pour une stratégie nationale axée essentiellement sur leurs besoins nationaux. C'est à dire définir en fonction d'un horizon temporel la nature et la quantité des produits électriques dont le pays a besoin pour l'exécution de ses plans de développement dans chaque secteur socio-économique.

En définitive, l'industrie électronique s'avère être une industrie de grande importance du fait qu'elle peut apporter une large contribution au développement économique. C'est en raison de cela qu'a été créée la société nationale de fabrication et de montage électronique et électrique " SONELEC " le 21 octobre 1969 dont le potentiel de production et les différentes missions sont résumées dans le tableau suivant :

¹ ONUDI : » Stratégie pour le développement intégré de l'industrie électronique« Rapport du mois de juillet 1989, p 4

Tableau N°19 : Les unités de production réalisées ou prévues de la SONELEC
(avant 1970 - 1977) et ses productions à l'horizon 1983 - 1985.

UNITES	PRODUITS FABRIQUES	PAYS Contractant	DEBUT production	EMPLOI
1. Unités existantes avant 1970				
- fils et câbles électriques	Fils et câbles nus			1087
- fils et câbles téléphoniques (KOUBA)	Fils isolation papiers et plastiques			577
- Electronique (DRARIA)	Distributeur BT - Equipement MT			535
- Eclairage urbain (ROUIBA)	Candélabres, lanternes, lumière			230
2. Unités du plan 70 -73				
- piles et accumulateurs (SETIF)		RFA	1974	600
- Electroménager	Réfrigérateurs, cuisinières à gaz, chauffe - eau, chauffe bain, machine à laver, conditionneur d'air	RFA	1977	4300
3. Unités du plan 74 -77				
- Electricité (AZAZGA)	Moteurs , transformations , alternateurs.		79/80	22000
- Electronique professionnelle	Emetteurs, récepteurs, calculatrices , imprimantes		1980	1600
- Téléphone (TLEMEN)	Centraux téléphoniques, poste téléphoniques .	(ITT) Espagne	78/79	4000
- Electronique grand public (SBA)	TV, radios, autoradios, composants équipements de transformation et distribution .	USA	77/78	3200
- Electromécanique (MOHAMADIA)			1980	600
- Electronique (AIN M'LILA)				
- Ascenseurs - monte charges (BORDJ MENAIL)	Contacteurs , interrupteurs BT, transformateurs MT et sélectionneurs		80/81	1000
- Equipements industriels (KSAR EL BOUKHARD)	Prises et douilles .		1981	2500
- Matériel d'éclairage (4 unités)	Lampes standards		81/82	1615
- Lampe (MOHAMADIA)		RFA	77/78	500
- Piles (MOHAMADIA)			1981	500
- Câbleries électriques (AIN DEFLA)			1980	1000
- Câbleries téléphoniques (BATNA)			1980	800
- Electroménager (TIZI OUZOU)	Petit matériel électroménager		80/81	700
TOTAL GENERAL				28844

Sources : BENAOUA HAMEL " système productif Algérien et indépendance
nationale" OPU, 1983, Tome I, P 233.

Il est à remarquer que les unités comme la câblerie électrique, la téléphonie, l'unité éclairage, l'unité d'électronique représentent le patrimoine hérité de la période coloniale et transféré par l'Etat à la suite de mesures de réorganisation industrielle ou d'actes de nationalisation. Toutefois celui-ci avait une valeur industrielle (capacité d'équipement, capacité de production) très faible au moment de son transfert au sein de l'entreprise " SONELEC ", ce qui, par conséquent, a donné lieu à des actions de renouvellement.

D'autre part, en plus des unités de production et de prestations de services, l'entreprise disposait d'un potentiel de distribution qui assurait la fonction de vente en gros et demi-gros à travers tout le territoire national (trois unités de distribution, trente agences de wilaya et vingt quatre points de vente en 1981).

Par ailleurs, le 08 juin 1980 l'entreprise " SONELEC " est dans un premier temps restructurée en cinq divisions :

Tableau N°20: La restructuration de la " SONELEC " en 1980.

DIVISION	ACTIVITE
Division 1	Câbles
Division 2	Equipements ménagers et électrochimie
Division 3	Electronique
Division 4	Engineering et réalisation
Division 5	Commerciale

Source : Décision relative à la restructuration de l'entreprise SONELEC. SONELEC, 1980.

L'étape finale de la restructuration de la division électronique a abouti à la création de l'entreprise nationale des industries électroniques " ENIE ".

Le Complexe Electronique a été réalisé sur la base des références technologiques des années 1970, et qui a démarré en production en 1978, avait pour mission la production, la vente et le service après-vente de produits électroniques grand public, notamment :

- des Téléviseurs (Couleur et Noir et Blanc) ;
- des Produits Audio (Radios, Radio - cassettes, Tourne-disques etc.),
- des Antennes UHF et VHF .

Pour ce faire, le complexe devait aussi fabriquer les composants suivants afin de les intégrer dans ses produits :

- des Composants Actifs (Semi-conducteur, Transistors, Circuits intégrés),
- des Composants Passifs (Résistances de différents types, Potentiomètres, Condensateurs),
- des Composants Bobinés (Bobines, Transformateurs, Défecteurs couleur et noir et blanc ...),
- des Tubes Cathodiques Noir et blanc (31 cm et 44 cm),
 - des Haut-parleurs,
 - des Pièces Plastiques et Métalliques,
 - des Circuits Imprimés,
 - des Emballages (Polystyrène expansé) .

Le Complexe Electronique Grand Public dans ses processus de fabrication met en œuvre des technologies nombreuses et diverses telles que :

- Estampage à chaud,
- Usinage,
- Photolithographie,
- Traitement de surface,
- Ebénisterie,
- Moulage plastique (injection),
- Bobinage,
- Dépôt chimique,
- Chauffage, cuisson, recuit,
- Soudure à l'étain, au point, au ball-bounding,
- Vide électronique,
- Vernissage, peinture, marquage,
- Etc.

Au vu de la complexité de cet outil de production, L'ENIE dès sa création en 1982 s'est fixé comme objectif prioritaire de le redéployer. C'est dans ce cadre qu'elle a mis en œuvre un programme d'investissement de redéploiement dès 1985 et non achevé à ce jour, qui a conduit l'entreprise à la configuration industrielle actuelle suivante, qui inclut les projets nouveaux lancés parallèlement à ce redéploiement :

1) Le Complexe Electronique (CETN), dans sa configuration " Composants " (non achevée) de Sidi Bel Abbès , puisque l'assemblage y est toujours. Ce complexe a été créé en 1978 dans une région a vocation agro-pastorale. Il fut réalisé sur la base d'un contrat de type " produit en main " signé avec la société américaine GTE International. Le coût final a été estimé à 1863 millions de dinars ¹ soit 25 % du montant total des investissements réalisés jus qu'en 1980 dans le domaine de la construction électrique. Le complexe électronique représente l'un des premiers pivots de l'industrie électronique en Algérie et

¹ Abed LAEBI : « Structuration interne de la filière électronique et trend technologique » Symposium du 09 mai 1984. ISE Oran, p7.

réalise environ 70 % de la production totale de l'entreprise. Il est spécialisé dans la fabrication.

- Des composants (les semi-conducteurs, les condensateurs, les circuits imprimés),
- Des sous-ensembles (tubes cathodiques noirs et blancs, THT, tuner,...),
- Des produits finis : TVC différentes dimensions.

2) L'unité de fabrication de Produits Audio (FAEA) de Têlagh Wilaya de Sidi Bel Abbès, a été créée en 1985. Cette unité est chargée de la fabrication des téléviseurs noirs et blancs 31 cm et 44 cm et des chaînes stéréo.

3) L'unité de fabrication d'Antennes de Ras-El-Ma (FANT) Wilaya de Sidi Bel Abbès, est entrée en exploitation au début de l'année 1986 ayant pour mission initiale la fabrication des antennes classiques. Cette unité a investi depuis le début de l'année 1992 un autre domaine de l'électronique à savoir le pesage et plus précisément le montage des balances électriques.

4) L'unité de Produits Grand-Public de Batna (FAEB), qui est non achevée, a été construite en association avec la Wilaya de Batna (génie civil) pour la fabrication d'appareils EGP.

5) L'unité de Produits Vidéo et Audio de Blida (UPAE), qui est opérationnelle, a été créée en 1983, dans le but de réaliser l'activité vidéo à la suite du transfert de la chaîne audio de Têlagh vers Blida. Ses produits sont: les radio portables, les radio cassettes, les autoradio et minichaînes.

6) L'unité d'Assemblage de Téléviseurs Couleurs de Sidi Bel Abbès (FSEE), non achevée, a pour mission la fabrication de sous ensembles électroniques et l'assemblage de téléviseurs couleurs.

7) L'unité de Composants métalloplastiques (FCMP), non achevée, s'occupe de l'activité métalloplastique.

Il est à remarqué que les projets FSEE et FCMP s'inscrivent dans le cadre du transfert de certaines activités du complexe vers ces unités.

Par ailleurs l'entreprise s'est dotée des infrastructures nouvelles suivantes :

a) Un réseau opérationnel de distribution de produits finis grand-public constitué de 04 centres régionaux (UPE 1 à Sidi Bel Abbès, UPE 2 à Blida, UPE 3 à Sétif et UPE 4 à Laghouat),

b) Un réseau opérationnel de maintenance et de calibration d'équipement de l'électronique professionnelle (MCE 1 à Sidi Bel Abbès, MCE 2 à Alger, MCE 3 à El Harrouch),

c) Un projet nouveau d'Unité de Fabrication d'équipement de Radiocommunication UHF, VHF, HF à Khemis Miliana (FERC), qui est non opérationnel ;

- d) Un projet d'unité de Fabrication d'équipement de Radiologie Médicale et de fauteuils dentaires (FERM) à Ain Oussara, qui est opérationnel.
- v) Une Filiale, située à Hassi Ameur, près d'Oran, en cours de démarrage et qui opère dans le domaine informatique.

Il est à signaler, en outre, que l'entreprise a étendu sa gamme de Produits aux échographies fabriquées à MCE 1, et aux balances électroniques fabriquées à Ras El Ma.

1-3. Missions et objectifs de l'ENIE

L'objet de l'ENIE est d'opérer dans les domaines industriels liés à l'électronique dans ses filières principales suivantes :

- L'Electronique Grand Public,
- Le Médical,
- L'Informatique et Bureautique,
- Les Radiocommunications,
- L'Electronique professionnelle,
- Les Composants Electroniques.

Elle agit dans ces filières à travers les domaines de recherche - développement appliqué, de production, de distribution et de service après - vente, de prestation de service, d'installation et de maintenance professionnelle.

1-4. Configuration industrielle de L'ENIE

La configuration industrielle de l'ENIE constitue un handicap qui complique la gestion du métier principal, ainsi que celle des stocks, des ressources humaines, de la production, de l'organisation, de l'information, et de la technologie, etc.

Cette configuration industrielle d'origine de l'ENIE se caractérise par les éléments fondamentaux suivants :

- a) Une répartition géographique des outils de production et de services sur l'ensemble du territoire national.
- b) Une propension à essaimer sur différents sites de production, la fabrication de produits similaires sinon identiques.
- c) L'existence sur un même site (Complexe Electronique) de fabrication et de technologies très diversifiées et très éloignées les une des autres, entraînant une complexité certaine de la gestion de l'outil de production.

Cette situation résulte de la volonté première d'intégration verticale des produits, compte tenu de l'inexistence de tissu industriel.

- La dérive de certaines unités de l'entreprise de leurs missions premières, par exemple de prestations, pour s'orienter vers la commercialisation et la fabrication de biens.
- La dissolution des métiers de base de l'entreprise dans une foule de petites activités perturbatrices, ainsi que dans d'autres métiers, qui auraient dus être traités différemment.
- L'étouffement, compte tenu de cette configuration de certains segments de la filière (ex: composants et prestations), par des activités devenues prioritaires parce que génératrices du chiffre d'affaires.

Il convient de rappeler ici, qu'à sa création, le métier de base de L'ENIE (Complexe Electronique) était constitué essentiellement par l'assemblage de produits de l'électronique grand-public.

La fabrication des composants électriques, électroniques et mécaniques était perçue non pas comme un métier, mais comme un support d'intégration. Ceci est à apprécier, tenant compte du fait que le complexe Electronique de Sidi Bel Abbès est né au sein de l'entreprise-mère SONELEC qui devait intervenir dans plusieurs segments de la filière électronique et donc à travers plusieurs autres métiers de base, qui étaient distribués au niveau d'autres opérateurs de cette entreprise.

Compte tenu de l'évolution des outils industriels suivie depuis la restructuration des entreprises à partir de 1980, on peut dire aujourd'hui que les métiers de base de L'ENIE ont pris une autre voie.

C'est ainsi qu'aujourd'hui l'ENIE agit, ou tente d'agir dans les métiers suivants :

- 1) L'assemblage mécanique, électrique et électronique de produits du grand-public, du médical et professionnel.
- 2) La fabrication à partir de la transformation de matières premières, de composants électriques et électroniques (passifs, actifs, bobines, etc) .
- 3) La fabrication à partir de la transformation de matières premières de composants mécaniques (métalliques et plastiques) .
- 4) la prestation de service d'installation, de maintenance d'engineering liée à l'activité des segments de l'électronique.
- 5) Enfin la distribution et le service après-vente.

Tableau N° 21 : La Configuration actuelle de l'ENIE.

POTENTIEL	UNITES / LOCALISATION	ACTIVITES / PRODUITS
- Potentiel industriel * Complexe Electronique	CETN Sidi Bel Abbès	. Assemblage TVC . Composants actifs et passifs . Pièces métalliques et plastiques . Hauts parleurs . Tubes cathodiques noir et blanc . Emballage
* Unité Audio	FAEA Télagh	. Produits audio . TV Noir et Blanc
* Unité Vidéo et Audio	UPAE Blida	. TVC . Produits Audio
* Unités Medicales	FERM Ain Oussara	. Equipements de radiologie médicale . Fauteuils dentaires
* Unité Antenne	FANT Ras El Ma	. Antennes . Balances électroniques
* Filiale Informatique	ALFATRON Oran	. Informatique
* Potentiel de Prestations	. MCE 1 : SBA . MCE 2 : Alger . MCE 3 : EL Harrouche	. Maintenance et calibration d'équipements de l'électronique professionnelle
* Potentiel Commercial	. UPE 1 : SBA . UPE 2 : Blida . UPE 3 : Sétif . UPE 4 : Laghouat	. Distribution de produits finis grand public, l'électronique professionnelle
* Centre de Formation	CFTE Sidi Bel Abbès	. Formation
* Unité de produits G.P.	FAEB Batna	. Projet en cours (Non achevé)
* Unité d'équipements de Radiotélécommuni- cation.	FERC Khémis - Miliana.	. Projet en cours (Non achevé)

Source : Le plan de redressement de l'ENIE. décembre 1995.

Il est à signaler qu'un certain nombre de projets en cours de réalisation ont été abandonnés vers 1990, il s'agit de :

- Les projets rentrant dans le cadre du redéploiement du Complexe Electronique (FSEE et FCMP de Sidi Bel-Abbès, FAEB de BATNA),
- Un projet neuf : FERC de Khemis - Miliana

Si ce dernier projet a changé de nature et fait l'objet de nouvelles démarches par rapport aux ambitions initiales peu coûteuses, les trois premiers projets par contre s'avèrent être nécessaires à achever compte tenu du fait que leur réalisation va conditionner la réorganisation de l'entreprise.

On rappelle en effet que FSEE et FAEB devaient abriter les activités d'assemblage, FCMP les composants métal - plastiques libérant ainsi le complexe électronique pour les composants électroniques.

1.5- Principaux agrégats de l'entreprise « ENIE »

Les principaux agrégats de l'entreprise « ENIE » se résument dans le tableau suivant :

Tableau N° 22 : Quelques chiffres de l'ENIE en 1994.
(UM : MDA)

DESIGNATION	NATURE	NOMBRE / MONTANT
Effectifs totaux inscrits	AGENTS	6559
Masse salariale	MDA	954
Production physique :		
- TVC	PC	95.000
- TV N/B	PC	70.000
- Radios et Radio-cassettes	PC	106.300
- Antennes	PC	216.000
- Balances Electroniques	PC	65
- Appareil de Radiologie	PC	78
- Fauteuil Dentaire	PC	392
- Echographe	PC	30
Production physique composants		
- Tuner	KPC	139
- Transistor	KPC	830
- THT	KPC	165
- Bobines de démagnétisation	KPC	21
- Autres bobines	KPC	6.624
- Déflecteurs	KPC	63
- Transformateurs (couleur & N/B)	KPC	98
- Tubes cathodiques (N / B)	KPC	62
- Hauts - parleurs	KPC	335
- Circuits imprimés	KPC	54.400
- Condensateurs tous types	KPC	7.700
- Résistances à couche de carbonés	KPC	3.550
- Potentiomètres	KPC	783
Chiffre d'affaires	MDA	3.040
Résultat de l'exercice	MDA	- 987
Trésorerie	MDA	- 1.044
Exportations	MDA	33
Capital social	MDA	500
Total de l'actif	MDA	7.371
Créances	MDA	1.042
Valeur ajoutée	MDA	1834

Source : Rapport de synthèse du plan de restructuration de l'ENIE.

Tableau N° 23 : Evolution comparée des agrégats de gestion et de résultat en valeur

(UM: MDA)

Agrégats de gestion	1993	1994	1995	1996	1997
Chiffre d'affaires hors taxes	3 809	3 043	3 667	4 374	6 700
Valeur ajoutée hors taxes	2 007	1 730	1 669	1 409	
Frais de personnel	765	977	1 194	1 364	
Effectif moyen	6 260	6 490	6 359	6 265	4 200

Source : Rapport de synthèse du plan de restructuration de l'ENIE .

Tableau N°24 : Evolution comparée des agrégats de gestion et de résultat

(En Indice)

Agrégats	1993	1994	1995	1996
Chiffre d'affaires hors taxes	100	80	96	114
Valeur ajoutée hors taxes	100	86	83	70
Frais de personnel	100	128	156	178
Résultat d'exploitation	100	45	20	- 66

Source : Constitué d'après le tableau N° 23

Tableau N° 25 : Ratios de productivité apparentée et de rémunération du travail

(En % et en Val)

Ratios	1993	1994	1995	1996
Frais de personnel / Chiffre d'affaires	20 %	32 %	33 %	31 %
Frais de personnel / Valeur ajoutée	38 %	56 %	72 %	97 %
Chiffre d'affaires / Agent (KDA)	608	469	577	698
Valeur ajoutée / Agents (KDA)	321	267	262	225

Source : Constitué d'après le tableau N° 23

Tableau N°26 : Evolution comparée de la production, des ventes
et des stocks des produits finis .

(UM : MDA)

Agrégats	1993	1994	1995	1996
Production	3622	3160	4084	4412
Ventes (C.A.H.T.)	3809	3043	3667	4374
Stocks des produits finis	365	486	896	1153

Source : Rapport de synthèse du plan de restructuration de l'ENIE .

Tableau N° 27 : Evolution comparée de la production , des ventes
et des stocks des produits finis

(En Indice)

Agrégats	1993	1994	1995	1996
Production	100	87	113	122
Ventes (C.A. H.T.)	100	80	96	115
Stocks des produits finis	100	133	245	316

Source : Constitué d'après la tableau N°22

Tableau N° 28 : Ratios de rotation et couverture des stocks

Ratios	1993	1994	1995	1996
Rotation	10.4	6.3	4.1	3.8
Couverture	35	57	88	95
Stocks / C.A.(%)	10	16	24	26

Source : Constitué d'après le tableau N°22.

Conclusion.

L'entreprise nationale des industries électroniques " ENIE " est issue de la restructuration de SONELEC en octobre 1982, l'entreprise nationale des industries électroniques " ENIE " est devenue une société par action depuis mars 1989.

D'abord, il convient de reconnaître que l'ENIE depuis sa création était été considérée comme un instrument de réalisation de la stratégie de l'Etat et ceci jusqu'à l'avènement de l'autonomie des entreprises.

De ce fait, l'ENIE a joué le rôle d'agent d'exécution du plan puisqu'elle devait réaliser principalement une rentabilité sociale et politique.

En effet, " le résultat social c'est à dire la capacité de l'entreprise à participer à l'accroissement du bien être de la population, sera préféré au résultat financier, même si celui-ci doit demeurer un indicateur essentiel"¹.

L'ENIE depuis sa création était une entreprise fortement intégrée :

- Une intégration verticale : l'activité de l'ENIE est très variable, elle concerne l'assemblage des produits électroniques grand public, les pièces métalliques et plastiques, et les composants électroniques.
- Une intégration conglomérale : En plus de sa fonction principale, qui est l'électronique, l'ENIE active dans la formation.

A partir de l'année 1985, l'ENIE a mis en œuvre un programme d'investissement et de redéploiement de ses capacités de production, qui s'est traduit par :

- Une plus grande diversification des activités,
- Un élargissement du potentiel.

Dans son plan d'extension, l'ENIE s'est dotée de nouvelles activités et nouvelles infrastructures qui sont :

- Réseau de distribution de produits finis grand public,
- Réseau de maintenance et de calibration d'équipements de l'électronique professionnelle,
- Fabrication d'équipements de radiologie médicale et de fauteuils dentaires.

L'ENIE a opté pour un renforcement du processus de diversification et au même temps une dispersion géographique des activités.

Et enfin, tous les indicateurs de gestion et de situation de l'ENIE se caractérisaient par une détérioration totale.

Par conséquent, tous ces points montrent et en même temps traduisent la nécessité d'un plan de restructuration de l'ENIE.

¹ F. SOULAGE cité par A. BOUYACOUB " La gestion de l'entreprise industrielle publique " Volume II, P302.

DEUXIEME CHAPITRE

DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE « ENIE »

Introduction

Nous allons rapidement examiner à travers ce chapitre comment se situe l'entreprise, en Algérie et dans le monde, par rapport à son métier, son marché et ses partenaires, ensuite de faire un diagnostic de l'entreprise.

2.1- Filière de l'électronique et ses tendances dans le monde.

2.1.1- Définition de la filière électronique.

L'industrie électronique, qui était définie jusqu'aux années cinquante comme l'étude des phénomènes de condition dans le vide, désigne actuellement beaucoup plus largement l'ensemble des techniques utilisant les variations de grandeurs électriques (champ électromagnétique, charges électriques) pour capter, transmettre et exploiter une information.

Cette information peut-être un message directement accessible aux sons (radiodiffusion, télévision, téléphone, radiocommunication) ou peut être exploitable par des dispositifs appropriés aux caractéristiques de l'application envisagée. (radar, radionavigation)¹.

En l'occurrence, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel «ONUDI» définit l'industrie électronique ² comme étant «l'ensemble des activités industrielles qui réalisent des produits permettant de transmettre des informations et /ou de traiter des informations et employant à cet effet des techniques électroniques, c'est à dire des techniques utilisant des variations de grandeurs électriques pour coder les informations ».

En outre, l'industrie électronique a trait à des domaines très variés qui se différencient d'une part, par les techniques et les technologies mises en œuvre et, d'autre part par les applications et les utilisations sur lesquelles ils débouchent.

2.1.2- Place de l'industrie électronique dans le monde.

L'industrie électronique s'est développée selon un double mouvement de croissance des marchés existants et de multiplication de ses applications. Parmi celles-ci,

¹ ONUDI « L'industrie logicielle : Stratégie pour le développement intégré de l'industrie électronique »
Rapport du mois d'août 1988, p3.

² DAFSA « Electronique médicale », collection analyse de secteur, 1 er Trimestre 1976.

l'informatique est certainement la plus spectaculaire des nouvelles applications, alors que l'électronique grand public, était la branche dominante des années soixante dix.

La deuxième caractéristique de l'évolution des industries électroniques est la dynamique du marché et particulièrement au niveau de la demande. Les études de marché laissent penser que cette croissance se poursuivra à un rythme élevé au moins pour plusieurs années donnant une importance encore plus grande aujourd'hui.

En l'occurrence, les marchés de l'électronique ont fini par représenter une part estimable de l'activité économique. Leur part dans le Produit Intérieur Brut pour quelques pays industrialisés (USA, Japon, France) est passé de 2,5 % à 3,9 % de 1957 à 1986 pour atteindre 5 % en 1990 et avoisinera 10 % à l'horizon 2000, le chiffre d'affaires réalisé par cette industrie en 1990, au niveau mondial a été estimé à 875 milliards de dollar¹.

Aussi l'impact de cette industrie sur l'emploi est considérable, il serait de l'ordre de 60% à 65 % de la population active directement ou indirectement concernée par les technologies et leurs applications.

2.1.3- Principaux segments de la filière électronique.

La filière électronique comprend les segments principaux suivants par ordre d'importance croissante par rapport à la valeur totale de la production mondiale. En 1990, elle était de 900 milliards de dollar.

Tableau N°29 : Les principaux segments de la filière électronique en 1990.

SEGMENT	PART EN (%)
Médical	2
Bureautique	3
Composants Passifs	6
Mesure	6
Automatismes	6
Composants Actifs	8
Télécommunications	8
Electronique Grand Public	10
Matériel Professionnel	11
Logiciels et Services	15
Informatique	25
TOTAL	100

Source : Centre d'ingénierie et d'expertise financière ERNEST YOUNG.
« Audit opérationnel sur l'ENIE », op cit.

¹ Commission des communautés européennes « L'industrie européenne de l'électronique », Communication de décembre 1991, p 5.

2.1.3.1-Au niveau des pays industrialisés.

Les principales tendances des segments de la filière électronique dans les pays industrialisés durant ces dernières années peuvent être résumées comme suit :

a) Une relative stagnation du médical en terme de croissance compte tenu des politiques de santé des Etats (Taux moyen : 4%).

b) Un ralentissement de la croissance relative du grand-public (taux moyen : 5%) avec toutefois une progression lente du TVC et une lente extinction du TV N/B .

c) Une progression fulgurante de l'informatique (Hard et Soft) (taux moyen annuel : 10% avec 17% pour les logiciels) ¹.

L'ENIE actuellement intervient dans les segments et familles de produits du médical, des composants, le grand public et enfin l'informatique.

La production et la consommation de l'électronique et de l'informatique sont concentrées et dominées au niveau de trois zones géographiques : le Japon, l'Europe et les Etats - Unis. Parmi ces trois zones, les Etats Unis d'Amérique dominent puisque sur les 100 grandes firmes actrices dans la filière 60 sont américaines². Cependant le Japon a développé une stratégie dynamique progressive des différents créneaux de la filière et ce, à partir de la maîtrise et de la domination du segment grand public. Dans ces pays, la filière s'est développée grâce au soutien des Etats, notamment à travers des contrats (subventions) militaires.

En Europe où le développement de la filière a été conçu sur des bases nationales, d'énormes difficultés ont été ressenties dans la pénétration d'autres marchés et dans la réalisation d'économies d'échelle.

Devant cette prédominance de firmes géantes et d'ensembles économiques sur la filière, notamment par la force Recherche & Développement, les petites entreprises n'ont d'autre alternative que la recherche de niches et l'insertion dans le marché mondial.

¹ ONUDI, op cit p11.

² Centre d'ingénierie et d'expertise financière ERNEST YOUNG « Audit opérationnel sur l'ENIE » décembre 1992.

Tableau N°30 : Les 10 premiers fabricants mondiaux d'électronique grand public en 1989.

(UM : Mds d'ECU - 1 ecu = 6,5 FF)

Classement	Entreprises	Chiffres d'affaires
1.	MATSUSHITA	19,5
2.	SONY	10,7
3.	PHILIPS	10,1
4.	TOSHIBA	7,1
5.	HITACHI	6,1
6.	THOMSON	5,0
7.	JVC	4,9
8.	MITSUBICHI	4,1
9.	SAMSUNG	3,4
10.	GOLDSTAR	3,1

Source : BIS - Macintosh.

Tableau N° 31 : Le classement des 10 premières entreprises de semi- conducteurs, d'informatique et d'électronique grand public.

Classement	Composants (1990)	Informatique (1990)	Electronique grand Public (1989)
1.	NEC	IBM	MATSUSHIBA
2.	TOSHIBA	FUJITSU	SONY
3.	HITACHI	DEC	PHILIPS
4.	MOTOROLA	NEC	TOSHIBA
5.	INTEL	UNISYS	HITACHI
6.	FUJITSU	HITACHI	THOMSON
7.	TEXAS INSTRUMENTS	HEWLETT-PACKARD	JVC
8.	MITSUBISHI	SIEMENS-NIXDORF	MITSUBISHI
9.	MATSUSHIBA	GROUPE BULL	SAMSUNG
10.	PHILIPS	OLIVETTI	GOLDSTAR

Source : Dataquest, Gartner

2.1.3.2- Au niveau des pays en voie de développement.

D'une façon générale, l'ensemble des pays en voie de développement est en train de bénéficier d'une nouvelle vague de délocalisation d'entreprises originaires du Japon mais aussi des autres pays de l'Asie de l'Est, ce qui devrait normalement les aider à développer leur industrie électronique.

Il est aussi utile, d'examiner que pour trois pays africains ayant opéré des programmes d'ajustement structurel avec le F.M.I. (Egypte, Nigeria, Zambie, pour les années 1986-1987), le sort qui a été réservé à leurs industries électroniques. Le constat qui a été fait, est qu'il y a une tendance à la baisse de la production concernant leurs industries électroniques qui était due en partie à :

- l'ouverture des marchés locaux conjuguée à des baisses tarifaires ayant encouragé l'importation de Kit dans un premier temps et de produits finis dans un deuxième temps,
- une baisse sensible de l'intégration rendant des ateliers complets obsolètes,
- un rétrécissement des demandes locales (parité, inflation).

2.2- Nouvelle ère industrielle et ses motivations

2.2.1- Changement technologique.

Les années quatre vingt dix sont caractérisées par un changement technologique. La rapidité du progrès dans le secteur de la micro électronique et les dernières découvertes dans les domaines des nouveaux matériaux composites donnent constamment naissance à de nouveaux produits et procédés de production.

Les sociétés multinationales ont été au cœur de ces changements technologiques. Elles ont été à l'origine d'un grand nombre d'innovations, et elles ont appliqué, commercialisé et diffusé la majeure partie d'entre elles.

Les raisons qui militent en faveur d'une réorientation de la production vers les pays en développement deviennent progressivement plus complexes dans la mesure où il ne s'agit plus des avantages qu'ils présentent sur le plan des coûts de la main-d'œuvre mais de la capacité de livrer des produits de toute première qualité dans les délais fixés.

La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée dans les pays en développement sera désormais une considération plus importante que l'existence d'une main-d'œuvre bon marché pour les nouveaux investissements étrangers dans le secteur manufacturier.

La technologie des composants, notamment des actifs, constituent la locomotive de la filière. Tous les autres segments s'ajoutent et s'adoptent technologiquement en fonction des avancées et des perfectionnements des composants actifs et passifs.

L'informatique à travers les logiciels adaptés aux possibilités des microprocesseurs vient créer la synergie nécessaire au développement des autres segments : médical, mesure, robotique, grand public, télécommunications, etc.

Le développement et la maîtrise de la technologie est un domaine réservé aux grandes firmes qui ont les ressources nécessaires pour fournir des budgets de Recherche et Développement de l'ordre de 6 % à 10% du Chiffre d'affaires. Ces firmes contrôlent au moins 3 % à 5% du marché mondial.

Les tendances technologiques générales qui ont un effet d'entraînement sur l'ensemble des segments de la filière sont principalement :

- Une concentration de plus en plus grande du nombre de transistors au CM2 (intégration) dans les composants actifs (circuits intégrés, microprocesseurs, mémoires, etc.).
- Une intégration de plus en plus grande des fonctions électroniques au niveau d'un seul microprocesseur ou circuit intégré et des mémoires de plus en plus volumineuses avec augmentation de la rapidité de calcul. Ceci entraîne l'utilisation d'un nombre restreint de composants.
- Une miniaturisation croissante des composants passifs (composants montés en surface, etc.).
- En conséquence une densité de plus en plus importante des pistes au niveau des circuits imprimés (de plus en plus petits) faisant appel à un process différent du circuit imprimé traditionnel utilisé à l'ENIE.
- Une diffusion envahissante de l'informatique dans l'ensemble des produits (médical, automobile, aviation, mesure, grand public, etc.) et les process (automatisation).
- Soixante 60% à 70% des produits sont obsolètes après dix ans (innovation très rapide).
- Un financement d'investissement représentant plus de 4% du CA.
- Une dérive annuelle de prix de l'ordre de 10%.
- Un budget Recherche et Développement de 7% du CA.

2.2.2- Changement organisationnel.

Plusieurs études ont montré que la supériorité des sociétés japonaises sur le plan de la concurrence était due non seulement à une supériorité technologique mais aussi à une approche tout à fait différente de l'organisation et de la gestion de la production.

Les sociétés japonaises ont été les premières à mettre au point des méthodes souples d'organisation de la production, qui diffèrent, à bien des égards, du modèle traditionnel de la production à la chaîne fondée sur une production en grandes séries, des stocks importants de travaux en cours et une répartition stricte des tâches. La production souple, en revanche, consiste à adopter continuellement la production aux spécifications du consommateur ou de l'utilisateur. Un autre aspect de l'approche japonaise de l'organisation de la production est un souci constant de contrôle de la qualité. Ces nouvelles méthodes reposent essentiellement sur une souplesse organisationnelle plus grande et sur une intégration plus étroite de la conception des essais et de la production. Ces caractéristiques ont permis souvent de raccourcir le cycle de mise au point des produits et de s'adapter plus rapidement à l'évolution du marché.

Les nouvelles méthodes d'organisation portent sur trois domaines: La gestion des matériaux, la gestion des ressources humaines et la gestion des rapports avec les fournisseurs.

Dans le domaine de la gestion des matériaux, on a appliqué le système « juste à temps » de contrôle des stocks initialement mis au point par Toyota . Ce système a pour but de réduire les gaspillages en minimisant les stocks de travaux en cours et en effaçant ainsi les nombreux problèmes de production qui nuisent à une efficacité idéale. Simultanément, une production des stocks au strict minimum exige un contrôle accru de la qualité, ce qui donne ensuite des avantages par rapport aux concurrents aux yeux du consommateur

Dans le domaine des ressources humaines, une organisation plus souple du processus de production exige une plus grande décentralisation de la prise de décision. Cela suppose une grande délégation de pouvoir.

Par ailleurs, avec une souplesse accrue et une adoption plus rapide des décisions, des informations et des analyses instantanées sont devenues nécessaires, ce qui a encore élargi les applications des technologies informatisées.

Ces nouvelles approches de l'organisation ont également entraîné un changement des rapports entre fournisseurs et acheteurs. Dans le système de fabrication en grande série, les fabricants choisissent essentiellement leurs fournisseurs sur les prix offerts. Souvent, c'est essentiellement sur la base de facteurs liés aux prix et aux coûts que les fabricants font un choix entre les fournisseurs ou entre des marchés à l'extérieur et une fabrication propre.

Fréquemment, les acheteurs passent les marchés apurés de plusieurs fournisseurs; ainsi la concurrence contribue à réduire les prix au maximum.

A mesure que les fabricants adoptent des techniques plus souples et des systèmes de gestion des stocks fondés sur le principe « juste à temps », leurs rapports avec leurs fournisseurs se transforment . Qualité et fiabilité deviennent des considérations plus importantes dans le choix d'un fournisseur que le prix.

Les fabricants et fournisseurs ont été amenés à forger des rapports permanents plus étroits qui exigent une mise en commun accrue des technologies, un accent plus marqué sur des rapports contractuels à long terme et un amenuisement de l'importance du prix en tant qu'élément déterminant dans le choix du fournisseur.

2.2.3-Arrangement de collaboration.

Les coûts de Recherche - Développement étant très élevés, les grandes sociétés ont cherché à instaurer une collaboration entre elles en créant des co-entreprises.

En partageant leurs activités de recherche, en s'octroyant réciproquement les licences pour de nouveaux produits et de nouvelles techniques etc.

Ces accords de coopération sont souvent conclus entre des sociétés basées dans des pays différents et qui ont des investissements partout dans le monde.

Dans la mesure où ils permettent d'éviter les chevauchements des efforts, les accords de coopération motivés par des impératifs techniques peuvent être avantageux sur le plan financier en entraînant simultanément des gains de productivité appréciables et une réduction du prix des produits. Ces accords risquent d'aboutir à de nouvelles formes de pratiques commerciales restrictives ou à un partage des marchés.

Deux types d'arrangements ne faisant intervenir aucune prise de participation ont pris une très grande importance pendant les années quatre vingt.

Le premier est l'établissement de rapport de collaboration entre grandes sociétés basées dans des pays différents. Cet arrangement a revêtu la forme de cessions réciproques de nouvelles technologies et de nouveaux produits.

Le second se situe au niveau des rapports fournisseur / acheteur. Nombre de sociétés ont également commencé à remplir des éléments de fabrication propres par des composantes achetées.

La rapidité de l'évolution de la technique conduit progressivement les entreprises à ne fabriquer que certains éléments clés ou ceux qui sont difficiles à se procurer sur le marché. Pour réduire les risques contractuels, les entreprises ont simultanément tendu à établir avec leurs cocontractants des rapports beaucoup plus étroits et de plus longues échéances, qui revêtent souvent la forme d'une quasi - intégration

Dans bien des cas, elles ont ainsi été amenées à créer des co-entreprises avec leurs fournisseurs. En outre même lorsqu'il n'y a aucune participation au capital, les planifications de la production sont fréquemment liées à l'entreprise qui utilise leurs produits par contrats à long terme.

2.2.4- Management moderne.

Il est illusoire de parler de développement, maîtrise technologique, dette, démographie, amélioration du niveau de vie et règlement des problèmes quotidiens des citoyens, sans doter nos entreprises d'un management moderne capable de les rendre efficaces, efficientes et innovatrices.

Les réformes économiques actuelles sont une condition nécessaire mais non suffisantes. Il faut un cadre économique et juridique propice à l'émergence des compétences et à la pleine utilisation du génie créateur et à la motivation d'un peuple. Le succès des pays nouvellement industrialisés est principalement dû à un transfert intelligent des techniques et des pratiques du management moderne.

Le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et consolider leur suprématie économique et technologique.

2.3- Diagnostic externe.

2.3.1- Demande nationale.

Depuis sa création, l'ENIE était en situation de quasi - monopole au niveau du marché algérien, notamment dans le grand - public. Le marché était caractérisé

- Par sa fermeture à toute pénétration extérieure
- Par la pénurie de produits
- Par l'existence d'une demande solvable importante non satisfaite
- Par l'existence des produits de l' ENIE.

Le marché national est aujourd'hui complètement bouleversé suite aux des réformes économiques en cours, la tendance actuelle est caractérisée par les éléments fondamentaux suivants:

- Un rétrécissement du pouvoir d'achat du citoyen et sa tendance à consacrer de moins en moins de ressources aux équipements de loisir.
- Une compression des dépenses de l'état consacrées à la santé,
- L'apparition d'une concurrence interne en terme de production,
- L'ouverture du marché national à l'importation de produits finis dans tous les domaines.

La demande nationale pour les produits ENIE est estimée aujourd'hui comme suit :

Tableau N° 32 : La Demande Nationale des Produits ENIE

PRODUITS	U/M	DEMANDE SOLVABLE ANNUELLE MOYENNE
TV Couleur	PC	200.000 à 250.000
TV Noire et Blanc	PC	80.000
Appareils de radiologie	PC	300 à 350
Fauteuils dentaires	PC	200 à 250
Echographes	PC	200 à 250
Balances tous types	PC	4000 à 5000

Source : « Le plan de redressement », op cit

Cette demande est à moduler en fonction :

- Des prix pratiqués.
- Des modes et modalités de paiement.
- Des taux des taxes et droits de douanes pratiqués.
- De la disponibilité en matière de logements ainsi que des équipements réalisés à la charge de l'Etat (Taux d'électrification, infrastructures sanitaires).

Cette estimation de la demande a été rendue possible sur la base des études de marché actualisées réalisées par l'entreprise vers la fin des années 1980 ainsi que sur la base de sa connaissance du marché et des informations fournies par la santé publique.

2.3.2-La concurrence

Elle est aujourd'hui impossible à cerner compte tenu du bouleversement du marché intérieur à compter de janvier 1995 (ouverture).

En ce qui concerne le grand public, si les producteurs sont connus et ne représentent pas un concurrent significatif (ENAPEM, quelques privés) au plan industriel et commercial à moyen terme, par contre, il est impossible aujourd'hui d'identifier les importateurs par type de produit et par leur volume. La tendance réelle ne sera connue que lorsque l'offre commencera à se faire connaître et à se stabiliser.

En tout état de cause l'offre de la concurrence en TVC en 1993 - 1994 s'élevait à environ 35.000 unités à comparer avec les 170.000 produits offerts par l'ENIE.

On estime qu'il y aura dans les années à venir une multitude d'importateurs privés et publics pour des quantités variant de 1000 à 10.000 TVC, chacun et qui toucheront les gammes de TVC 37,55 et 70 cm, c'est à dire les produits de bataille de l'entreprise.

En ce qui concerne le médical, l'ENIE sera pour très longtemps encore en situation de quasi-monopole en terme de production compte tenu de la complexité de la technologie et de la lourdeur des investissements à consentir. L'importation de produits finis actuellement est essentiellement du ressort de l'Etat et accessoirement d'importateurs individuels qui sont les praticiens eux-mêmes (Echographes, et même les appareils de radiologie et fauteuils dentaires neufs ou d'occasion) pour des quantités non cernées.

2.3.3- Mix de produits.

Le mix actuel est le suivant :

Tableau N° 33 : Le Mix de produit ENIE

PRODUITS	GAMMES DE PRODUITS
TELEVISEUR COULEUR	-TVC 70 cm à Télécommande -TVC 55 cm à Télécommande -TVC 51 cm à Télécommande -TVC 37 cm à Télécommande (deux modèles). -TVC 51 cm sans Télécommande.
TELEVISEUR NOIR & BLANC	-TV N/B 31 cm -TV N/B 44 cm
RADIO	-Radiocassette Mono -Radiocassette Stéréo
ANTENNE	-Antennes 2,4 et 56 éléments .
APPAREIL MEDICAL	-Radiologie Fixe 100 , 200 , 300 et 500 -Radio-mobile 100 -Fauteuil dentaire -Echographe
BALANCE ELECTRONIQUE	- Industrielle - Commerciale.

Source : Constitué d'après documents ENIE

Les commentaires au sujet de ce mix sont les suivants :

- En ce qui concerne les téléviseurs, on constate une grande variété de types de téléviseurs qui non seulement ne reflètent pas le gros du marché mais en plus posent des problèmes en terme de gestion industrielle au vu des capacités de l'entreprise en la matière.

- Les problèmes induits par ce MIX sont principalement les suivants :

* Une multiplication de fournisseurs à gérer, avec comme corollaire une multiplication de contrats commerciaux et en conséquence une multiplication de financements à mettre en place,

* Une grande diversification des pièces et composants, donc de codes, à gérer en stock,

* Une multiplication des outillages spécifiques de montage au niveau industriel,

* Le recours, compte tenu des ressources limitées, à des achats en petites quantités pour chacun des produits, occultant ainsi les économies d'échelle, aussi bien en terme de

fabrication, qu'en terme de carte d'acheteur (acheter beaucoup et donc à moindre prix),

- * Une complication du process de fabrication (changements fréquents de gammes),
- * Une complication du SAV (diversité de la pièce de rechange, documentation technique, formation sur le produit) du fait de la diversité du parc.

En ce qui concerne les radios et radiocassettes, il s'agit de signaler que ces modèles, en plus du fait qu'ils sont fabriqués en petites quantités, ont un rapport qualité - prix qui ne répond pas aux besoins du marché.

Cette démarche qui répondait aux besoins réels et concrets des praticiens n'a par contre aujourd'hui, pas de répondant au plan de la rentabilité industrielle.

Il s'agira donc de concilier les besoins des praticiens avec ceux exigés par la rentabilité économique de l'entreprise.

Cependant il est à signaler que les fauteuils dentaires répondent assez bien au marché, moyennant quelques aménagements commerciaux, comme d'ailleurs pour la radiologie.

En ce qui concerne l'échographie le mix ainsi que le rapport qualité - prix ne répondent pas comme il se doit aux exigences du marché.

Quant aux antennes, la tendance générale va vers des produits de substitution. Les balances électroniques ne posent pas de problème particulier en terme de mix.

2.3.4- Prix.

Les prix des produits ont été multipliés par deux, trois et cinq durant les quatre dernières années conséquemment à la dérive du dinar, au renchérissement des charges main - d'œuvre, fiscales et parafiscales, et enfin, en partie, à la non maîtrise par l'entreprise de ses coûts réels et de leur formation.

En tout état de cause les prix pratiqués actuellement par l'entreprise, compte tenu du marché réel, sont considérés comme étant dissuasifs. On estime pour ce qui est du grand public qu'ils sont de 15 à 20 % plus haut que nécessaire.

Cependant il est à signaler le poids des droits de douane des impôts et taxes dans la formation des prix estimés entre 30 et 40% selon les produits.

A titre d'exemple, le produit de bataille de l'entreprise (TVC 55cm) voit son prix se former comme suit (1994) :

Tableau N°34 : Formation de prix du produit TVC 55 cm
(UM : DA)

Prix H.T	T.V.	T.U.A.R	T.S.A.	TIMBRE	Prix T.T.C.
24.297,52	5182	302	2160	321	32.229,00

Source : Constitué d'après la facture de vente.

En ce qui concerne les équipements médicaux qui concourent à l'amélioration de la santé publique le taux évolue autour de 40 %.

Par ailleurs l' ENIE pour des considérations commerciales peut être appelée à importer, par exemple, des fauteuils dentaires complets ou en parties. Dans cette situation un moniteur importé seul est frappé de 40% de droits de douane, mais s'il est importé dans l'ensemble complet, les droits de douane sont de 7 %.

2.3.5-L'environnement.

Tout en omettant de citer les phénomènes conjoncturels l'activité de l'entreprise ne se trouve pas encore insérée dans un environnement adéquat, malgré les améliorations ont été enregistrées.

On peut noter cependant une réticence au niveau des partenaires commerciaux étrangers compte tenu du caractère instable de l'économie algérienne en pleine mutation en conséquence des négociations en cours avec les institutions bancaires internationales, des capacités de réaction encore lentes des organismes et institutions nationales tant bancaires que douanières, au vu du caractère à évolution rapide (de la décision à l'exécution) propre aux activités de l'électronique,

Le caractère en pleine mutation des facteurs macro-économiques qui ont une influence certaine sur les grands équilibres de l'entreprise (Parité du dinar et pertes de change, inflation, marché...), un climat social général qui freine les démarches du gestionnaire au plan strictement économique, et enfin des pratiques financières et douanières qui ne sont pas encore adaptées à l'économie de marché (taux, garanties en matière de facilité de paiement, lenteurs, etc.).

2.4- Synthèse du diagnostic stratégique.

On peut retenir les points faibles et forts suivants :

2.4.1- Points faibles.

1. Métier difficile et à évolution rapide.
2. Configuration industrielle inadéquate.

3. Retard technologique important.
4. Perte de monopole sur le marché.
5. Demande en recul.
6. Mix inadéquat.
7. Prix élevés.
8. Investissement à consentir pour achever la réorganisation de l'entreprise.

2.4.2- Points forts.

1. Position de leader sur le marché en terme de maîtrise industrielle et commerciale.
2. Outil important.
3. Connaissance du marché et expérience.

TROISIEME CHAPITRE

DIAGNOSTIC FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE « ENIE »

Introduction

On va essayer à partir d'un diagnostic de voir les points forts et les points faibles de chaque fonction dans le but dévaluer l'entreprise « ENIE ».

3.1- Diagnostic de l'organisation

3.1.1- Structures.

l'ensemble des structures de l'entreprise ENIE -SPA s'appuient sur trois directions générales adjointes (DGA) sous la conduite du président directeur général (P.D.G.). Ces trois directions générales adjointes (DGA) sont structurées par fonctions principales :

- L 'administration, les finances et le commerce, ainsi que les ressources humaines et la formation,
- La production des biens et services,
- Les activités d'études, de développement, de planification et de contrôle de gestion, ainsi que les activités d'investissement.

Cette organisation est fortement structurée et hiérarchisée puisque nous comptons pas moins de trois niveaux de direction. Cette structure semble rechercher son identité, tout en ménageant les hommes. En effet, elle repose principalement sur un découpage par fonction (production, achats, ventes, ressources humaines, comptabilité,...), recherchant ainsi un renforcement de la spécialisation, tout en opérant, des regroupements de fonctions au niveau des directions générales adjointes.

Cette organisation appelle, de notre part, un certain nombre de remarques, parmi lesquelles :

- les niveaux hiérarchiques de directions générales adjointes nous semblent inadaptés. En effet, la direction générale adjointe «administration - finances » par exemple, rapproche des fonctions entre lesquelles n'existe aucune synergie (finances, comptabilité, ressources humaines, commercial, achat,...), de même pour la direction générale adjointe du développement (stratégie et recherche - développement).

D'autres part chacune de ces directions fonctionnelles constitue en même autant de leviers de progrès pour l'entreprise que d'inconvénients en ce sens qu'ils l'étouffent. Notons que l'arbitrage entre les fonctions est assuré par la direction générale adjointe alors qu'il devrait à notre sens se situer au niveau du comité de direction.

a) Un certain nombre de fonctions sont soit absentes, soit reléguées loin dans l'organisation, c'est le cas pour :

- La planification et le contrôle de gestion,
- La qualité,
- L'engineering et l'industrialisation,
- La maintenance.

b) Le reporting est embryonnaire : s'il existe des remontées de données de gestion au travers de rapports d'activités, celles-ci sont insuffisantes pour permettre un pilotage précis de l'activité de l'entreprise .

D'autre part, il existe peu d'échange d'informations entre chacune des fonctions, le cloisonnement entre celles-ci est de règle,

c) La structure n'est pas dynamisée par des objectifs tant collectifs qu'individuels, aucun contrôle des performances n'est exercé ni sur les services ni sur les directions.

A notre avis cette structure n'est pas en rapport avec la taille réelle de l'entreprise, de ce fait elle engendre un processus de communication complexe et conduit à un système de décision bureaucratique.

Cette organisation présente les principaux inconvénients suivants :

- 1) Une très forte structuration et hiérarchisation verticale compte tenu de la taille et de la nature de l'entreprise,
- 2) Un cloisonnement des activités par leur trop forte concentration au niveau d'un nombre de postes restreints,
- 3) Une lourdeur certaine des postes qui implique la nécessité de très forts pouvoirs à déléguer chez une seule personne accompagnée d'un manque de spécialisation de ces postes,
- 4) La nécessité d'une très grande coordination aux niveaux subalternes, (qui ne s'est pas opérée),
- 5) Un niveau très faible d'implication du 1er premier responsable de l'entreprise dans les hiérarchies subalternes (Division, Direction, Unité) en termes de coordination, d'orientation et de sensibilisation,
- 6) Un regroupement de fonctions sans rapport ou synergie entre elles, accompagné d'une dilution des responsabilités,
- 7) Une absence, ou marginalisation de certaines fonctions d'entreprise (R-D, qualité, maintenance, contrôle de gestion, Engineering ...) ,
- 8) Une dynamique organisationnelle absente, qui viserait à faire évoluer l'entreprise vers des configurations d'avenir, fonctions de l'évolution du marché et des facteurs macro-économiques nationaux et internationaux (ouverture, concurrence, partenariat, segmentation et filialisation, privatisation, etc.).

Par delà ces considérations de l'entreprise, il est à signaler, qu'au niveau des unités, les déséquilibres organisationnels constatés au niveau des fonctions opérationnelles de gestion des stocks, de production, de la maintenance, de gestion des ressources humaines,

du contrôle de gestion et d'information, ainsi que de la distribution et du service après-vente grèvent l'efficacité de ces unités.

3.1.2- Systèmes d'informations.

Les systèmes de gestion sont définis comme étant l'ensemble des moyens humains, matériels et techniques de traitement de l'information en vue d'obtenir, en consolidé, les résultats informationnels nécessaires à une prise de décision rapide.

Les problèmes principaux rencontrés peuvent être résumés comme suit :

- 1) Une absence de politique en matière de système de gestion de l'information adéquate qui permettrait le contrôle des activités de l'entreprise à travers ses objectifs de référence et donc la prise de décision corrective en temps réel, autant que faire se peut,
- 2) Une absence de politique de l'entreprise en matière informatique qui a autorisé le développement de stratégies particulières au sein des unités. Ceci s'est traduit par une prolifération de solutions individuelles au niveau des unités, à travers un parc divers important de micro-ordinateurs (plus de 100 unités et 15 marques différentes),
- 3) Un manque de concertation flagrant entre l'utilisateur et l'informaticien ayant entraîné une mauvaise définition du besoin réel dans une approche strictement hard,
- 4) L'acquisition de logiciels non adaptés aux besoins et n'entrant pas dans des normes de l'entreprise,
- 5) Une négligence en terme des aspects de sécurité des données (recopie de disquettes, virus informatiques),
- 6) Les rapports périodiques d'activités sont caractérisés par leur non fiabilité, incohérences, et le caractère spécifique de certaines informations qui ne peuvent en conséquence être analysées en consolidé,
- 7) Un problème urgent de formation des utilisateurs.

3.1.3- Synthèse du diagnostic de l'organisation

3.1.3.1-Points forts

1. Structuration organique de type matricielle, fondée sur un découpage à la fois fonctionnel (Directions centrales), et divisionnel (Divisions).
2. Séparation tranchée entre les missions de management et les tâches opérationnelles :
 - * Centralisation des politiques,
 - * Décentralisation des tâches et des hommes,
3. Spécialisation des tâches et des hommes,
4. Relative souplesse de l'organisation eu égard à sa taille.
5. Expertise organisationnelle
6. Existence d'un fond documentaire organisationnel
7. Personnel formé et qualifié
8. Formation de base et qualification professionnelle.

3.1.3.2- Points faibles

1. Système d'information peu efficace et inadapté aux besoins de l'entreprise, malgré l'abondance de l'information.
2. Contrôle de gestion :
 - * Fonction d'Etat Major, positionnée au même niveau hiérarchique que les Directions Centrales,
 - * Dans son acception anglo-saxon de « maîtrise », ne permet pas de contrôler de manière précise les résultats ainsi que la bonne utilisation des pouvoirs délégués.
3. Fonction marketing (Planification et Politique Commerciale), non prise en charge au niveau fonctionnel.
4. Une très forte structuration et hiérarchisation verticale compte tenu de la taille et de la nature de l'entreprise.
5. Un cloisonnement des activités par trop forte concertation.
6. Une très faible implication de la hiérarchie.
7. Un regroupement de fonction sans rapport ou synergie entre elle.
8. Une absence de certaines fonctions d'entreprise (R&D, qualité, contrôle de gestion etc).

3.2- Diagnostic de la production

3.2.1- Capacités de production

Globalement, les taux d'utilisation des capacités de l'entreprise qui sont examinés ici concernent

- L'assemblage de produits finis (TV, Audio),
- Les produits médicaux,
- Les composants.

Durant ces dernières années (1991 - 1994) et à titre de synthèse, les capacités installées ont été utilisées en moyenne à 50 % pour l'assemblage des produits finis grand public, à 65 % pour les équipements médicaux et de 10 % à 30 % pour les composants électroniques et mécaniques.

A titre d'exemple les capacités installées pour les semi-conducteurs sont utilisées à 14 % et celle des haut - parleurs à 13 %.

La sous - utilisation des capacités qui est chronique s'explique principalement par :

- Des déséquilibres structurels des capacités des différents ateliers d'intégration au vu des capacités d'assemblage,
- Des baisses d'intégration des produits compte tenu du recours croissant aux kits complets,

L'obsolescence technologique de certains composants intégrés,

- Et enfin, par des changements fréquents du mix de produits, essentiellement celui des produits grand - public.

3.2.2- Evaluation des performances de production

Elles se présentent en 1994 ainsi :

Tableau N°35 : Evaluation des performances de production.

(U : Produit fini)

PRODUITS	OBJECTIFS	REALISATION	TAUX %
TVC	184.000	94.770	52
TV N/B	120.000	70.000	58
AUDIO	172.160	106.300	62
ANTENNES	270.000	189.000	70
FAUTEUILS DENTAIRE	250	390	157
APPAREILS DE RADIOLOGIE	290	80	30

Source : « Le plan de redressement », op cit

Ces performances sont jugées faibles et se situent, selon le type de produits (EGP, Médical, Composant) aux alentours de 50 à 60 % des taux d'atteinte des objectifs initialement fixés dans les budgets.

La valeur ajoutée en pourcentage du chiffre d'affaire passe de 55 % en 1990 à presque 44% à fin 1994.

Les frais du personnel qui constituaient 40% environ de la valeur ajoutée, en constituent 56% en 1994.

Globalement cette situation entraîne :

- Un gonflement des stocks de consommations intermédiaires,
- Une baisse des ventes de produits finis EGP et médicaux,

Elle s'explique principalement par :

- Des perturbations dans l'approvisionnement ajoutées aux déséquilibres de stocks (rupture) et à une mauvaise qualité de certains produits,

- Et, enfin, des perturbations enregistrées dans le process de fabrication (surconsommations, retravail, sureffectif, nomenclatures non assainies, spécifications imprécises, etc.).

3.2.3- Analyse de la qualité

Un bon niveau technique, qui satisfait les normes algériennes et internationales, les méthodes de travail sont similaires dans les différents sites (dues à l'historique de l'ENIE). Une grande volonté de progrès au niveau de l'encadrement, rend la fonction qualité propice à toute action d'amélioration et d'évolution.

L'assurance qualité vise à rechercher la qualité totale, notion qui recouvre non seulement le système de production, mais aussi tous les autres systèmes de l'entreprise. Elle a permis de passer d'une inspection où il s'agissait de détecter les défauts a posteriori, à la recherche de l'excellence à tous les niveaux du cycle
Commande - Production - Livraison.

Assurer aux clients un niveau de qualité conforme à leurs exigences, réduisant les coûts de non -qualité, sont les objectifs essentiels de l'assurance qualité.

L'ENIE ne pratique pas l'assurance qualité telle qu'elle vient d'être décrite ci-dessus. En effet, les coûts de non-qualité sont encore trop importants et le contrôle en réception, en fin de production et en livraison, constitue la composante essentielle de la qualité. Composante renforcée au niveau de la structure par un service assurance qualité dont la fonction est de contrôler le contrôle qualité.

Les niveaux de qualité des produits EGP (production de série) sont extrêmement variables. La non constance du niveau de qualité, les pics de non - qualité, portent un préjudice certain à l'image de marque de l'entreprise.

L'Assurance Quality Level (AQL) qui devrait être pour l'EGP supérieur à au moins 95 % a parfois atteint un niveau inacceptable de 70 % et même moins.

Cette situation s'explique principalement :

- Par le choix de conceptions et mix de produits inadéquats,
- Par l'inexistence au niveau entreprise de la fonction de qualité totale embrassant tout le cycle de l'activité (conception, approvisionnement et réception, fabrication, distribution et SAV),
- Par un dysfonctionnement dans la maîtrise du système de production notamment la fabrication (intégration de composant assemblage).

Cependant il est à signaler que pour les équipements médicaux, où la production est pratiquement de type unitaire, la qualité est acceptable.

3.2.4- Analyse de la maintenance

L'existence de documents formalisés (tels les fiches de suivi entretien préventif, plan de graissage, récapitulation des coûts, fiche historique,...) permettraient de reconstituer un historique des pannes et des interventions nécessaires à une bonne maintenance. Ces informations seront d'autant plus nécessaires, que l'entreprise doit chercher à

réduire ces contraintes de production. Pour ce faire, il lui faudra disposer d'informations fiables sur les taux de pannes, heures de maintenance, etc.

La maintenance de L'ENIE est caractérisée par une absence totale de coordination, et à fortiori de politique de maintenance. Il existe peu de statistiques et d'historiques, les informations et les dossiers techniques constructeurs mis à jours font souvent défauts. Un acheteur ne peut alors utiliser que la référence de la pièce défaillante. Il ne dispose pas de documents techniques précis lui permettant de choisir une référence différente qui satisferait malgré toute une utilisation désirée.

L'entretien préventif, lorsqu'il est utilisé, n'a pas l'efficacité escomptée, car il s'effectue souvent juste avant la panne, d'autre part le niveau de qualité des pièces de rechange ne fait pas l'objet d'un suivi rigoureux. Il n'y a pas d'analyse approfondie de la cause de défaillance, ce qui, d'ailleurs, ne permet pas d'inclure ce paramètre comme critère de performance de l'atelier de réparation. La vision actuelle de la performance de ces services est partielle tant par le niveau de qualité atteint que par leur utilisation. La fonction « maintenance » est diversement prise en charge au niveau des unités.

En réalité, les faible taux d'utilisation des équipements « cachent » les faiblesses de leur maintenance notamment au niveau du Complexe Electronique.

C'est ainsi que les arrêts de production pour cause de maintenance ne sont pas significatifs du fait de la non sollicitation importante de l'outil de fabrication, exception faite des installations générales de soutien (réseaux d'utilités).

Globalement on peut dire que :

- L'organisation de la fonction, très décentralisée, notamment au niveau du Complexe de Sidi Bel Abbès, est inadéquate,
- La tenue de statistiques de maintenance est pratiquement inexistante,
- Les méthodes de maintenance ont connu une nette régression,
- La pièce de rechange fait défaut.

Cette situation est aggravée, surtout au niveau du Complexe Electronique, par la prolifération d'organisations décentralisées, de magasins de pièces de rechange, et par le manque de standardisation de méthodes, procédures et pièces de rechange.

Notons que le personnel agissant dans la fonction maintenance existe, tant en quantité qu'en qualité.

3-2-5. Analyse de la fonction développement

La fonction développement qui existe au niveau de l'entreprise agit essentiellement dans le domaine du grand - public. Sa mission consiste à valider, améliorer et modifier la conception des produits. Aucun produit à ce jour n'a été conçu fabriqué et mis sur le marché par les propres moyens de l'entreprise. Une vingtaine d'ingénieurs active dans le domaine du développement du grand - public avec quelques rares incursions dans le médical et l'informatique.

Les problèmes principaux de cette fonction résident dans :

- Un manque de politique en matière de développement et portant sur les missions et objectifs précis intégrés dans le processus général de fonctionnement de l'entreprise,
- Un manque de spécialisation par segment de la filière (grand - public, médical, composants, etc.),
- Un manque de motivation des personnels mettant en œuvre leur matière grise,
- Un manque de moyens matériels et documentaire traduisant l'isolement de la fonction par rapport à ce qui se fait dans le monde.

3.2.6- Synthèse du diagnostic de production

3.2.6.1- Point forts

1. Existence de ressources humaines qualifiées,
2. Existence d'un outil de production significatif.

3.2.6.2- Points faibles

1. Sous - utilisation des ressources humaines et matérielles non exploitées (optimisation des ressources humaines, stocks et capacités).
2. Gammes et nomenclatures non fiables,
3. Planification de la production non basée sur la demande du marché,
4. Faible performance de production,
5. Qualité instable et inexistence de politique de la qualité totale
6. Absence de politique de maintenance (curative et préventive),
7. Fonction maintenance désorganisée et manquant de moyens, (documentation, pièces de rechange...),
8. Manque de spécialistes et de moyens en développement,
9. Isolement de la fonction développement par rapport au trend technologique dans le monde.

3.3- Diagnostic de la fonction commerciale

3.3.1- Diagnostic de la fonction approvisionnement

La séparation officielle entre la fonction approvisionnement et la fonction achat, ne se traduit pas toujours dans les faits. Ce qui conduit chacun à suppléer aux carences de l'autre. L'existence d'objectifs précis pour la fonction achats, associés à une vision réaliste des contraintes du marché de l'EGP, constitue les points forts de l'ENIE sur son marché.

La principale contrainte de la fonction achats provient du financement restreint en devises qui limite à la fois les volumes d'achat et les fournisseurs. La durée du cycle

approvisionnement / achats est importante, en raison de lacunes que l'on peut résumer ainsi :

- méconnaissance du niveau réel des consommations,
- gestion des stocks et des encours encore imprécise et trop limitée,
- règles de gestion par famille d'articles trop réduite,
- absence de prévisions de fabrication fiable,
- absence de codification homogène de l'ensemble des articles (matières premières, semi-finis, produits - finis).
- absence de moyen de calculs automatiques pour l'expression des besoins,

La maîtrise des informations techniques, telles que plans des pièces et machines, caractéristiques techniques d'utilisation des produits, nécessaires à l'optimisation des achats, permettrait par exemple, à l'acheteur de commander une pièce quasiment similaire en cas de rupture d'approvisionnement de la référence demandée. Un système d'information commun permettrait de créer une base de données contenant toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement de la structure approvisionnement /achat. L'absence de documentation technique détaillée, porte l'acheteur en priorité vers les fournisseurs étrangers connaissant déjà ce type d'article et non vers un fournisseur local demandeur de documentation technique détaillée.

La gestion des stocks est exclusivement fondée sur l'historique des consommateurs et les statistiques. Il existe un seul inventaire annuel. Les stocks sont insuffisamment gérés. Certains sont largement supérieurs au besoin d'une année de production (exemple les ferrites des H.P.), tandis qu'existent des ruptures importantes (15 jours de production d'octobre de tuner n'ont pas été effectué par manque de circuits imprimés)

Les stocks morts ou dormants, ne peuvent pas être identifiés à coup sûr. En effet, il n'y a pas d'indicateurs spécifiques d'obsolescence.

Enfin, les demandes d'approvisionnement sont définies par la DPC sur la base d'une requête qui se fonde sur un calcul des besoins nets (CBN) effectués manuellement et réactualisés deux fois par an .

Les nomenclatures, bases de calcul du « CBN » , sont erronées et contiennent souvent des articles qui n'interviennent plus dans la composition du produit fini . Les besoins sont par la suite revus et réajustés par le service achat en fonction de l'historique. La fonction approvisionnement à l'ENIE est très centralisée (Direction Générale) . Seuls certains achats locaux marginaux sont décentralisés au niveau des unités de production de services et de biens. Dans ce qui suit nous allons nous intéresser essentiellement aux achats de matières destinées à la production (plus de 90 %).

3.3.1.1- Structures des approvisionnements

La structure des approvisionnements par familles principales de produits est comme suit (1993 - 1994).

Tableau N°36 : La structure des approvisionnements par familles de produits (1993 /1994).

FAMILLE	(MDA)		
	1993	1994	% (1994)
GRAND-PUBLIC	925	1,256	88
MEDICAL	192	151	10
AUTRE (BALANCES)		12,3	02
TOTAL	1017	1419,3	100

Source : « Le plan de redressement », op cit.

Les principaux pays fournisseurs de ENIE sont indiqués au tableau suivant :

Tableau N°37 : Les principaux pays fournisseurs de l'ENIE

PAYS	NATURE ACHATS	(MDA)	
		1993	1994
ALLEMAGNE	COMPOSANTS ET MATERIAUX	280	354,20
BELGIQUE	COMPOSANTS ET MATERIAUX	0,62	3,29
COREE	COMPOSANTS	246	31,4
FRANCE	COMPOSANTS ET MATERIAUX	161,14	773,00
JAPON	TUBES	1,14	64,25
MALAISIE	COMPOSANTS	-	2,59
ITALIE	COMPOSANTS	24,8	-
TAIWAN	COMPOSANTS	-	3,00
SUISSE	COMPOSANTS	0,9	-
YUGOSLAVIE	COMPOSANTS		8,4
USA	PLAQUETTES CONDUCTEURS SEMI-		0,38
ANGLETERRE	PIECE ANTENNES	0,52	2,32
ESPAGNE	MATIERE CIRCUIT IMPRIMES	6,4	12,82
TOTAL	-	724	1,256

Source : « Le plan de redressement », op cit.

En 1994 pour ce qui est du grand public les principaux fournisseurs de l'ENIE ont été Nokia (Allemagne) Philips, Syfax, ICE et Thomson (France), Toshiba (Japon). En ce qui concerne le médical, Quetin et Trophy (France) sont les seuls fournisseurs de l'ENIE.

Ces fournisseurs représentent plus de 80% des achats de L'ENIE avec comme origines principales l'Allemagne et la France ainsi que l'Asie du Sud - Est.

Les principales remarques concernant ces tableaux sont :

- 1 - Une captivité totale vis à vis de deux fournisseurs français pour ce qui est du médical,
- 2 - Une dépendance vis à vis de deux pays principalement la France et l'Allemagne et dans une moindre mesure l'Asie,
- 3 - Une prédominance de l'utilisation des ressources rares par le grand - public (plus de 85 %),
- 4 - Un gonflement artificiel en 1993 et 1994 des volumes en valeur des importations, dû aux pertes de changes (plus de 1 milliard de dinars donc 1/3 du CAHT de 1994),
- 5 - L'existence de plus de 40 fournisseurs pour de petits achats, qui complique la mise en place de bonnes conditions d'approvisionnement,
- 6 - Des changements intempestifs de fournisseurs du même produits, de pays différents, n'ont pas des bases de choix technico- économiques optimum, mais plutôt sur saisir l'opportunité d'existence de lignes de crédits (Exemple de Philips - France, Gold star - Corée).

3.3.1.2- Conditions d'approvisionnements

Les conditions sont relatives essentiellement :

- 1 - A la définition et à la passation des contrats,
- 2 - Aux modes de financement,
- 3 - Aux circuits de livraison

En ce qui concerne la définition et la passation des contrats les principales difficultés sont :

- 4 - Au plan interne, la réception tardive des réquisitions d'achat, qui sont, en outre, mal renseignées et en inadéquation avec les ressources disponibles,
- 5 - Réquisitions renseignées à partir des codes fournisseurs et non à partir des spécifications techniques.

Le non recours aux programmes pluriannuels d'approvisionnement (révisions fréquentes de programmes annuels).

3.3.1.3- Conditions de financements

1 - Retards dus à la mise en place des financements et retard dans le paiement des fournisseurs (blocage des expéditions et révision de prix),

2 - Niveaux du cash incompatibles avec les montants des LC à ouvrir, Problèmes de remboursement de dettes privées ayant occasionné la perte de partenaires intéressants (ex Gold star - Corée),

3 - Recours aux lignes de crédits disponibles qui orientent les achats au détriment de l'efficacité économique,

4 - Difficultés de confirmation de LC par les banques des fournisseurs dans lesquelles ils incluent les risques sous forme de Sweatner (8 à 12 %),

5 - Difficultés à refinancer les 15% d'avance pour la mise en vigueur des contrats.

3.3.1.4 - Conditions d'acheminement des marchandises

Il est à remarquer, qu'il y a des retards d'embarquement (CNAN, AIR- ALGERIE)

3.3.1.5- Stocks

Compte tenu des problèmes en amont (Approvisionnement) et ceux de l'aval (production - ventes), les stocks de l'entreprise aujourd'hui s'élèvent à plus de 2000 MDA.

Par ailleurs ces stocks se caractérisent par les éléments principaux suivants :

- 1 - Une couverture de 426 jours de besoins de fonctionnement qui constitue presque 67 % en consommations matières,
- 2 - Ces mêmes stocks, déséquilibrés, représentent près de 67 % de CAHT
- 3 - Un niveau de stocks morts important,
- 4 - Une tenue des inventaires permanents non mise à jour.

3.3.1.6- Synthèse du diagnostic de la fonction des approvisionnements

a- Points faibles

1-une captivité et une dépendance totale vis à vis de deux pays principalement la France et l'Allemagne et dans une moindre mesure l'Asie ;

2-une prédominance de l'utilisation des ressources rares par le grand public (plus de 85 %), l'existence de plus de 40 fournisseurs pour de petits achats, qui complique la mise en place de bonnes conditions d'approvisionnement,

3-des changements intempestifs de fournisseurs du même produit, de pays différents, non pas sur des bases de choix technico - économiques optimum, mais plutôt pour saisir l'opportunité d'existence de lignes de crédits

4-facteur perturbateur dû aux évolutions technologiques rapides compte tenu des problèmes de financement qui limitent la recherche d'un fournisseur de substitution

b- Points forts

1-dispose d'une carte acheteur

2-connaissance parfaite de la nomenclature des produits fabriqués par les partenaires.

3.3.2- Diagnostic de la fonction ventes

3.3.2.1- Les ventes intérieures

En 1994 , les ventes intérieures de l'entreprise ENIE se sont ventilés comme suit :

Tableau N° 38 : Les ventes intérieures de L'ENIE

DESIGNATION	VALEUR	%
Produit Vidéo (TV, TVC)	2355	79
Produits Audio	141	5
Antennes	82	3
Balances Electronique	45	1
Médical	336	12
TOTAL H.T.	2959	100%

Source : rapport des ventes, ENIE, 1994.

Les clientèles visées sont comme suit pour le grand - public.

Tableau N° 40 : Les clientèles de l'ENIE concernant le grand-public.

CLIENTELE	1992	1993	1994
Grandes surfaces et détaillants publics	65%	45%	30%
Détaillants et revendeurs privés	10%	30%	50%
Œuvres sociales, coopératives	10%	15%	15%
Points de Ventes ENIE	15%	10%	05%

Source : rapport des ventes, ENIE, 1994.

Pour le médical et le professionnel, cette clientèle est ventilée comme suit en 1994.

Tableau N°41 : La clientèle de l'ENIE concernant le médical et le professionnel

PRODUITS	MSP	Privés	Sociétés Nationales	Total
Radiologie Dentaire Echographie	90%	8%	2%	100%
Balances industrielles	5%	35%	60%	100%
Balances commerciales	-	30%	70%	100%
Balances cliniques	80%	20%	-	100%

Source : rapport des ventes, ENIE, 1994.

Pour le système de distribution des produits grand - public :

Globalement les produits « grand - public » ENIE sont distribués au gros à travers son réseau propre constitué par quatre centres régionaux (SBA , Blida , Sétif , Laghouat) , qu'on appelle les UPE. La vente au détail du « grand public » est réalisée à travers environ 300 points de vente appartenant aux détaillants principaux suivants :

1- Les entreprises publiques de distribution : (EDIMEL , EDIED , EDIPAL , ENAEB , ENAED)

2- Les revendeurs privés.

Il y a lieu de noter que de grandes zones urbaines et rurales ne sont pas suffisamment couvertes.

En ce qui concerne la distribution des produits du médical , qui a ses spécificités , elle se fait à travers les trois centres de maintenance (MCE) de L'ENIE situés à SBA , ALGER et EL-HARROUCH.

La garantie avant vente est assurée par les UPE , la garantie après - vente étant assurée directement par 42 ateliers propres à L'ENIE qui assurent aussi le service après - vente.

Le service après vente est aussi assuré par environ 250 agents agréés par L'ENIE, qu'elle fournit en pièces de rechange

La fonction vente et service après - vente est sujette aux principales remarques suivantes :

1- Quatre vingt dix pour cent (90) % des ventes proviennent du « grand - public » et 63 % du seul téléviseur couleur, rendant ainsi l'entreprise dépendante d'un seul type de produit qui justement est soumis à une concurrence acharnée , une part de plus en plus importante est réservée au secteur privé en matière de distribution et de service après - vente « grand - public » ,

2 - Les équipements médicaux sont d'exclusivité captifs d'un seul client (le MSP) qui risque , pour des raisons invoqués de commercialité et de besoins nouveaux en produits , de se détourner de l'offre ENIE ,

3 - La couverture du marché algérien et l'agressivité commerciale de l'ENIE restent en deçà des exigences nouvelles du marché,

4 - Le système de distribution et le SAV de l'ENIE constituent cependant un point très fort pour faire face à la concurrence,

5 - Les modalités de paiement (chèque certifié à l'enlèvement, cash) sont inadéquates et trop rigides,

6 - Le marché demeure encore inconnu sur un plan scientifique et est en pleine mutation,

7 - La livraison (transport) au client est très insuffisante.

3.3.2.2- Exportations

A la fin 1994 les réalisations en terme d'exportation ont touché aussi bien le grand public que le médical. Ces exportations ont été ainsi :

Tableau N°42 : Les exportations de l'ENIE à fin 1994.

PRODUITS	1993	1994	PAYS
Grand - Public (Kits et composants)	31,2 MDA	36,7 MDA	- Tunisie - France - Maroc
Médical (produits finis)	5.640,000 US\$	-	- Russie (Remboursement dettes algérienne)

Source : rapport des ventes, ENIE, 1994.

Cette activité de vente se caractérise par :

- 1 - Une captivité de l'entreprise vis à vis d'un seul client tunisien depuis plusieurs années pour un produit en voie d'extinction (TV N/B),
- 2 - Une opération conjoncturelle d'exportation vers la Russie dans le cadre du remboursement de la dette,
- 3 - Un manque de politique en matière d'exportation qui serait supportée par une attitude professionnelle et une agressivité Marketing,
- 4 - Un manque de volonté en matière d'exportation de certains composants fabriqués par l'entreprise (Haut - parleurs, Condensateurs, etc.),
- 5 - Des prix pratiqués qui ne sont pas le produit d'une étude scientifique (comptabilité analytique).

Un point fort de l'entreprise est qu'elle a réussi à pénétrer, même de manière limitée, certains marchés européens et africains, ce qui lui a permis de capitaliser une certaine expérience.

3.3.2.3- Synthèse du diagnostic des ventes

a- Points faibles

- 1 - couverture insuffisante du territoire national,
- 2 - Quatre vingt dix pour cent (90) % des ventes proviennent des produits électroniques « grand public », dont 63 % du téléviseur couleur,
- 4 - captivité d'un seul client pour les équipements médicaux (Ministère de santé),
- 5 - la couverture du marché algérien et l'agressivité commerciale est en deçà des exigences nouvelles du marché,
- 6 - les modalités de paiement sont inadéquates et trop rigides,

- 7 - le marché demeure encore inconnu sur le plan scientifique et en pleine mutation,
- 8 - un manque de politique en matière d'exportation,

b- Points forts

- 1 - le système de distribution et le S.A.V. permettent de faire face à la concurrence
- 2 - ouverture aux distributeurs privés bien avant l'économie de marché
- 3 - pénétration des marchés maghrébins et africains.

3.4- Diagnostic des ressources humaines :

Il est nécessaire qu'on accepte que l'entreprise soit une organisation qui consiste en une réunion de moyens matériels et humains en vue d'une finalité qui est l'amélioration de la valeur ajoutée sur un produit ou service réalisé et vendu.

Il se trouve cependant, que l'ENIE n'a pas de politique humaine clairement définie; du fait que même les décideurs au niveau macro-économique n'ont pas formalisé des options humaines précises.

En cette période de crise économique, l'ENIE est confrontée à des problèmes autrement plus graves et plus délicats que ceux qu'elle a déjà connus par le passé, puisqu'il s'agit aujourd'hui de questions liées à la survie même de l'entreprise et par delà au devenir de ses ressources humaines.

Dans ce contexte difficile, la volonté de la direction des ressources humaines à jouer pleinement son rôle en fonction des nouvelles possibilités qui lui sont offertes est très positif. Concrètement, cette volonté se manifeste par un certain nombre de projets dont les principaux sont :

- 1 - Le fichier centralisé du personnel,
- 2 - La convention collective,
- 3 - Les tableaux de bord.

Les principaux points faibles de la fonction ressources humaines peuvent être regroupés autour de trois thèmes :

- 1 - Manque d'informations au niveau central,
- 2 - Politique salariale rigide,
- 3 - Politique de formation perfectible.

L'absence de fichier centralisé du personnel est l'illustration la plus frappante du manque d'informations au niveau central. Ce fichier serait portant un préalable nécessaire pour :

- a) gérer véritablement les carrières des collaborateurs de L'ENIE,
- b) gérer et résorber au mieux les sureffectifs.

Dans le même ordre d'idées, il est surprenant que la direction des ressources humaines ne dispose pas de statistiques complètes sur les accidents du travail. La rigidité de la politique salariale, encore fortement marquée par le SGT, entraîne des

effets regrettables, en particulier du fait des modes d'attribution des primes de rendement individuelles et collectives (PRI et PRC)

Le principal atout du personnel de L'ENIE est sa jeunesse qui est un gage d'adaptabilité. Toutefois le potentiel humain de L'ENIE présente un certain nombre d'handicaps qui sont des contraintes pesantes pour l'entreprise. Le point noir est le sureffectif.

Le sureffectif apparaît donc comme une contrainte avec laquelle l'entreprise devra composer, au moins à court et moyen terme, compte-tenu de la jeunesse du personnel et du faible turn over, qui interdisent de tabler sur une décroissance naturelle significative.

Enfin, les divers points faibles de la gestion des ressources humaines évoqués précédemment (politique salariale, formation, gestion des carrières) joints au climat d'incertitude généré par les difficultés économiques que traverse l'Algérie, ne sont pas de nature à motiver fortement le personnel.

3.4.1- Analyse des effectifs

L'entreprise a un effectif total inscrit au 31.12.1994 de 6357 agents dont 95 % opérationnels, soit 6039 agents. 318 agents, dont 217 agents constituent les effectifs pléthoriques, sont non opérationnels.

Le personnel féminin constitue un taux de 33% du total des effectifs, soit 2093 femmes.

En 1994, 432 agents sont venus grossir les effectifs essentiellement pour faire face aux exigences sécuritaires. Une bonne part de ces recrutements est constituée de vacataires (temporaires).

Le taux de croissance des effectifs est presque nul et a tendance à stagner ces dernières années autour de 1%. Le turn - over se situe aux alentours de 3,5 %.

En septembre 1997, l'ENIE employait 4200 agents, contre 6265 agents en fin 1996.

En 1994, la classification par groupes socioprofessionnels des effectifs se présente ainsi :

Tableau N° 43 : Classification des effectifs par groupes socioprofessionnels

CATEGORIE	%
CADRES, CADRES DIRIGEANTS ET SUPERIEURS	17,5
MAITRISE	27,5
EXECUTION	49
TEMPORAIRES	07

Source : état des effectifs de l'ENIE , 1996.

En 1994, 62% des effectifs étaient versés dans la production, le reste était distribué à peu près également vers les autres fonctions d'entreprise (Approvisionnement, Maintenance, Développement, etc.).

A noter quand même, que l'administration générale absorbe 10%, la sécurité 7% et la qualité près de 5% de ces effectifs.

Toujours en 1994, la masse salariale a évolué par rapport à 93 de près de 19% pour atteindre 950 MDA soit le niveau des importations de l'entreprise pour la même année, et environ 30% du chiffre d'affaires.

Le salaire moyen mensuel de l'entreprise est de 12.400 DA/mois et chaque agent coûte à l'entreprise 15.000 DA/mois.

Pour donner une idée sur la qualification des personnels, retenons que l'ENIE emploie :

Tableau N°44 : La qualification des personnels de l'ENIE

NIVEAU D'INSTRUCTION	NOMBRE D'EFFECTIFS
Licenciés, Ingénieurs et plus , dont 250 Ingénieurs d'état	434
Techniciens supérieurs	331
Techniciens	459
Niveau bac	306
CAP	443
Agents niveau CEPE	1000
Agents sachant lire et écrire ou compter	1720
T O T A L	4693

Source : étude statistique du personnel, ENIE, 1996.

La classification des effectifs par âge est comme suit :

Tableau N°45 des effectifs par âge de l'ENIE

Age	-19	20-30	31-40	41-50	51-54	55-59	60 et plus	Total
Taux	0,41	19,82	47,74	25,05	2,48	2,31	1,82	100%

Source : étude statistique du personnel, ENIE , 1996.

La classification des effectifs par ancienneté

Tableau N° 46 : La classification des effectifs par ancienneté

Ancienneté (ans)	-1	1-2	3-5	6-10	11-15	16-20	> 20	Total
Taux (%)	5,11	4,87	11,89	24,38	36,69	16,05	1,01	100%

Source : étude statistique du personnel, ENIE , 1996.

3.4.2- Système de rémunération

Le Statut Général des travailleurs a été un élément parmi ceux qui ont privé l'ENIE d'outils de travail car, la parution régulière et à courts intervalles de textes d'application plaçant l'entreprise dans une situation permanente de mise en œuvre, d'injonctions, émanant des tutelles.

En cherchant une harmonisation utopique des salaires, les textes pris en application du S.G.T. occultent l'esprit d'initiative et oblige l'ENIE à appliquer une grille sur la base d'une nomenclature de postes de travail décidée par la tutelle.

Parmi les textes relatifs à la rémunération, on peut citer :

a) Le décret 80-48 (remplacé ultérieurement par le décret 88-220) relatif à la rémunération du rendement et à la participation aux résultats présente beaucoup d'anomalies et place l'entreprise dans une situation ne lui permettant aucune initiative pour prendre en charge ses spécificités :

- création de micro-collectifs;
- participation aux résultats favorables aux collectifs commerciaux au dépend des collectifs de production (ce qui est normal pour une entreprise commerciale est anormal pour une entreprise industrielle).

b) Le décret 88-221 institue une indemnisation supplémentaire des nuisances en totale contradiction avec la méthode nationale de classification. En effet, les nuisances sont prises en charge par la classification et entrent dans la détermination de la cotation du poste. Il y a par conséquent, une double indemnisation.

Par ailleurs, le décret sus-cité introduit une nouvelle aberration par la fixation des montants sur la base d'un taux calculé sur le salaire; ce qui revient à dire que les nuisances sont perçues en fonction du salaire que perçoit l'agent et non en fonction de leur degré de nocivité.

c) Les différents textes relatifs à l'indemnité d'expérience professionnelle, la définissant comme la rémunération d'un capital expérience acquis par le travailleur, chacune dans sa filière et son poste de travail, en tenant compte de ses capacités, des qualifications et des dispositions propres à chacun. Or, dans la pratique, il est imposé à L'ENIE un taux à attribuer d'office et de manière uniforme pour l'ensemble des travailleurs; réduisant de

fait l'indemnité d'expérience professionnelle à une indemnisation de l'ancienneté et non celle d'un savoir-faire acquis.

d) D'autres textes parus n'ont jamais été mis en application :

- soit parce qu'ils contiennent des contradictions dans le corps du texte; c'est à dire le cas de l'indemnité du congé annuel : celle-ci, dispose le texte, est constituée par la moyenne des salaires de poste perçus par le travailleur durant l'exercice, sans que cette indemnité ne soit inférieure à ce qu'aurait perçu le travailleur s'il avait continué à travailler. Or, une moyenne des salaires de poste est toujours inférieure à ce qu'aurait perçu un travailleur s'il avait continué à travailler, puisqu'il y a l'ajout de plusieurs primes.

- soit parce qu'il prévoient des modalités d'application difficiles à réaliser et c'est le cas par exemple, de l'indemnité forfaitaire de service permanent, dont le texte prévoit l'approbation par la tutelle de la liste des postes y ouvrant droit.

3.4.3- Audit social

Généralement les travailleurs sont conscients que la priorité pour eux est la préservation de leur travail. C'est pourquoi ils sont de plus en plus exigeants sur la qualité des gestionnaires et de leur gestion. Mais l'angoisse des compressions plane sans arrêt.

A l'ENIE, il y a lieu de noter l'inexistence d'une nouvelle convention collective, ce qui n'a pas empêché l'adoption d'un règlement intérieur. Globalement, les remarques principales suivantes concernant les ressources humaines sont à retenir :

1 - Une stabilisation des effectifs depuis quelques années et pour longtemps encore et un non-recours au recrutement (création d'emploi),

2 - L'absence d'organigrammes approuvés au niveau de beaucoup d'unités qui empêchent de cerner avec exactitude les sureffectifs,

3 - Les effectifs sont jeunes, anciens et fidélisés,

4 - Une pression de l'évolution vers le haut des effectifs qui a causé une baisse interne de qualification des postulants et donc des postes,

une masse salariale gonflée et mal répartie qui s'est constituée sous la pression des promotions internes, des augmentations naturelles ou venant surtout de la Direction Générale, ou du gouvernement,

5 - Une mauvaise répartition des compétences au niveau des postes, notamment d'encadrement,

6 - Enfin l'existence d'une main-d'oeuvre excédentaire certaine dépassant les 1000 agents.

Notons que la pyramide des âges permet un certain optimisme du fait que sa structure permet des départs naturels en retraite qui toucheraient plus de 1200 agents dans le moyen terme.

3.4.4- Synthèse du diagnostic des ressources humaines

3.4.4.1- Points faibles

- 1-L'absence d'organigrammes ne permet pas de cerner au mieux les sureffectifs.
- 2-Une pression de l'évolution vers le haut des effectifs qui a causé une baisse interne de qualification d'ou une masse salariale gonflée par les promotions internes.
- 3-Une mauvaise répartition des compétences au niveau des postes, notamment d'encadrement.

3.4.4.2- Points forts

- 1-Une stabilisation des effectifs depuis quelques années et pour longtemps encore et un non recours au recrutement (création d'emploi).
- 2-Les effectifs sont jeunes, anciens et fidèles.
- 3-Climat social sain, syndicat coopératif.

3.5- Diagnostic financier

3.5.1- Analyse de l'évolution du bilan

3.5.1.1- Actif

Les actifs ont enregistré durant les six dernières années les accroissements suivants :

Tableau N°47 : Les accroissements des actifs.

ANNEE	%
1989/ 1990	+ 13
1990/ 1991	+ 25
1991/ 1992	+ 29
1992/ 1993	+ 7
1993/ 1994	+15

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1994)

Ces variations s'expliquent par :

- 1- L'acquisition des investissements :

Tableau N°48 : d'acquisition des investissements
(UM: KDA)

ANNEE	MONTANT
1990	192.249
1991	109.959
1992	107.020
1993	38.487
1994	125.612

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1994)

2 - La réévaluation des investissements en 1993 qui a généré un écart de réévaluation de 1.245.657 KDA

3 - La détention d'actifs circulants importants notamment le stock de matières premières et des créances d'exploitation détenues sur les clients.

4- Les résultats déficitaires croissants de fins d'années, soit :

Tableau N°49 : L'évolution des résultats de fins d'années
(UM : KDA)

ANNEE	VARIATION EN VALEUR	VARIATION EN %
1990 / 1989	+ 17.465	+ 13
1991 / 1990	+ 58.001	+ 38
1992 / 1991	+ 53.207	+ 25
1993 / 1992	+380.058	+ 144

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1994)

3.5.1.2- Passif

Les variations du passif s'expliquent quant à elles par :

- L'accroissement du volume de la dette extérieure .
- L'accroissement de la dette financière (découvert) soit :

Tableau N° 50 : L'accroissement de la dette financière (découvert) 1990/1991
(UM : KDA)

ANNEE	VARIATION EN VALEUR	VARIATION EN %
1990 / 1989	+ 141.584	+104
1991 / 1990	+ 603.972	+218
1992 / 1991	+ 343.623	+ 39
1993 / 1992	-	- 59
1994 / 1993	+ 290.773	+ 58

Source: Constitué d'après les bilans (1989-1994) .

3.5.1.3- Evolution par postes

a- Postes de l'actif

• Investissement

Tableau N°51 : Variation des investissements 1989/1994

ANNEE	VARIATION EN %	OBSERVATION
1991/1989	+ 12	comptabilisées en grande partie en « Investissement en cours ».
1991/1990	- 12	-
1992/1991	+12	-
1993/ 1992	+87	dû en partie à l'opération de réévaluation des investissements existant de l'ordre de 1.245.657 KDA
1994/1993	- 4	cause d'apurement du fichier des immobilisations et des travaux d'aménagement et d'installations sécuritaires.

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1994)

Les investissements nets par rapport au total de l'actif se présentent comme suit :

Tableau N° 52 : Les investissements nets par rapport au total de l'actif 1989/1994

ANNEE	%	NATURE
1989	43%	80 % en équipements de production
		11 % en équipements sociaux
		4 % en investissements incorporels
		5 % en actifs fictifs
1990	42%	82 % en équipements de production
		6 % en équipements sociaux
		4 % en actifs fictifs
1991	30%	79 % en équipements de production
		7 % en équipements sociaux
		9 % en investissements incorporels
		5 % en actifs fictifs
1992	26%	79 % en équipements de production
		9 % en équipements sociaux
		8 % en investissements incorporels
		4 % en actifs fictifs
1993	45%	89 % en équipements de production
		6 % en équipements sociaux
		4 % en investissements incorporels
		1 % en actifs fictifs
1994	38%	90 % en équipements de production
		6 % en équipements sociaux
		3 % en investissements incorporels
		1 % en actifs fictifs

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1994)

Il ressort que :

- 1 - Les investissements non productifs (investissements sociaux et incorporels) sont quasi stables,
- 2 - Les actifs fictifs tendent à être résorbés dans les limites de temps de résorption fixées par le plan comptable national (au plus 5 années).
- 3 - Les investissements de production doivent faire l'objet d'un diagnostic pour situer leurs utilités ou le cas échéant prévoir leurs cessions en cas de non utilisation, tel que les bâtiments, l'atelier coffret bois, les terrains excédentaires etc.

• Les stocks

Tableau N° 53 : Les variations des stocks 1989/1994

(UM: KDA)

ANNEE	VARIATION EN VALEUR	VARIATION EN %
1989/1990	+ 171.674	+ 17
1990/1991	+ 788.522	+ 66
1991/1992	+ 781.474	+ 39
1992/1993	- 423.939	- 15
1993/1994	+ 395.662	+ 17

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1990).

La rubrique stocks nécessite une analyse plus approfondie devant faire appel à toutes les techniques de gestion des stocks. Se référer aux seuls taux de variation ci-dessus mentionnés pour tirer une conclusion, est loin d'être accepté pour une prise de décision . Pour cela il faut tenir compte :

- 1 - Du cycle de production normatif,
- 2 - Du taux de rotation des stocks,
- 3 - Du besoin en fonds de roulement,
- 4 - De l'inventaire permanent pour déterminer les stocks morts,

L'ensemble de ces paramètres seront analysés dans la partie ratios et agrégats financiers.

Cependant et compte tenu de l'objet social de l'entreprise (entreprise industrielle), la part des stocks par rapport au totaux des actifs est jugée trop élevée, et elle dépasse de très loin celle des immobilisations, dans le total des actifs .

Tableau N°54 : Les variations des stocks en nature 1989/1994

ANNEE	%	% EN NATURE
1989	36%	68 % de matières premières 13 % de marchandises 19 % de production
1990	37%	68 % de matières premières, 12 % de marchandises, 20 % de production.
1991	50%	55 % de matières premières, 12 % de marchandises, 28 % de production.
1992	54%	62 % de matières premières, 10 % de marchandises, 28 % de production.
1993	42%	54 % de matières premières, 14 % de marchandises, 32 % de production.
1994	43%	57 % de matières premières , 11 % de marchandises, 32 % de production.

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1994)

Le pourcentage normatif des stocks par rapport aux actifs totaux est de 20% (selon la centrale des bilans de la banque de France) et de 18 % selon les règles prudentielles de la banque d'Algérie.

• Créances

Quarante deux (42%) en moyenne du total des créances sont constitués par des créances d'exploitation sur clients, et dont plus 18 % sont des créances échues et non recouvrées. Une analyse plus fine de ce poste est indispensable à l'effet de recenser l'ensemble des créances irrécouvrables, de les « provisionner » et de les éliminer du patrimoine de l'entreprise.

Il est généralement admis un taux de créances hors disponibilités par rapport à l'actif de 10 % , pour le cas de l'ENIE -SPA , il se présente comme suit:

Tableau N°55 : Le taux de créances 1989/ 1994

ANNEE	%
1989	14
1990	13
1991	13
1992	13
1993	11
1994	10

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1994)

Il aurait dû être meilleur, si les créances échues avaient été recouvrées, cette situation s'explique par l'inexistence d'une politique de vente qui doit prévoir les garanties de paiement.

b- Postes de passif

• **Fonds propres**

L'exercice 1989 correspond à la date de transformation de l'Entreprise ENIE, une Entreprise sous tutelle du MILD à une Société Par Actions dotée de l'autonomie de gestion de ses portefeuilles, et d'un fonds sociale 80.000 KDA . Cette transformation s'est faite par application de la Note Méthodologique N°01 du CNP ; cependant dès le départ , l'entreprise était déstructurée financièrement .

En appliquant la Notification du CNP qui prévoyait :

Tableau N° 56 : La notification du CNP
(KDA)

DESIGNATION	MONTANT
Un capital social	80.000
Réserves d'associés	130.354
Contribution au fonds de mise en œuvre de l'autonomie	200.000

Source : La notification du CNP

Ajouter à cela l'écart de réévaluation négatifs de 132.931 KDA, induit par la note méthodologique adoptée par l'Entreprise pour réévaluer ses actifs (réévaluation par masse de bilan), il en a résulté des fonds propres négatifs pour l'exercice 1989 de 47.288 KDA, ce montant a été obtenu par la correction des erreurs d'imputations comptables des réserves d'associés et de la contribution au fonds de mise en œuvre de l'Autonomie, toutes les deux sont comptabilisés en fonds propres.

les variations des fonds propres sont dues:

- 1 - A la recapitalisation de l'entreprise suite à l'assainissement financier de l'entreprise décidé en 1992,
- 2 - Par la direction centrale du trésor portant la capital social de 80.000 KDA à 205.000 KDA , et de la résolution de l'assemblée générale des actionnaires en 1993 l'augmentant (capital social) de 295.000 KDA pour le porter à 500.000 KDA .
- 3 - Aux reports des déficits des exercices antérieurs,
- 4 - A la provision pour risque de change,
- 5 - A l'application du décret n° 93.250 du 24/10/93 portant réévaluation des investissements.

• **Dettes**

Elles représentent la part la plus importante des exigibilités de l'entreprise en raison de l'endettement extérieur, et des dettes financières (découvert) sans cesse croissantes passant de 5% en 1989 à 21% pour l'exercice 1994, en atteignant 30% en 1992. La réduction du poste dettes d'investissement à partir de l'exercice 1992 est dû à la transformation de 60% en « titres participatifs » lors de l'opération d'assainissement financier de l'ENIE -SPA , soit 600.000 sur 1.005.000 KDA.

Les fonds propres et l'endettement seront explicités dans la partie paramètres et ratios qui leur seront consacrée dans la présente étude.

En conclusion, un bilan normatif pour une Entreprise de l'industrie de l'Electronique doit se présenter comme suit :

Tableau N° 57 : Les normes de bilan d'une entreprise

ACTIF			
DESIGNATION	TAUX	DESIGNATION	TAUX
IMMOBILISATION	60	CAPITAL SOCIAL	19,75
STOCKS	20	AUTRES FONDS PROPRES	18,75
CREANCES	15	DETTE A M.&L. TERM	30
DISPONIBILITE	5	DETTE A C.TERME	31,50
TOTAL	100	TOTAL	100

Source : Centrale des bilans de la Banque de France.

3.5.2- Analyse de l'évolution des comptes de résultats

Dans le cadre de l'analyse des comptes de résultats et de leurs évolutions, il a été tenu compte de :

1 - La réforme du système fiscal de 1992, instituant la taxe sur la valeur ajoutée en lieu et place de la TUGP et TUGPS pour une comptabilisation du chiffre d'affaires en hors taxe. Par conséquent pour ce nouveau système (de 1989 à Avril 1992), ces comptes de produits (compte N° 70, N°71 et N° 74) et du compte N° 64 « Impôts et Taxes » les montants de la TUGP et de la TUGPS seront déduits.

2 - La valorisation aux prix courants, car une analyse au prix constant et matériellement impossible du fait des taux d'inflation annuels trop élevés. Pour une telle valorisation et analyse aient une signification, il va falloir que le taux d'inflation soit inférieur ou égal au taux de croissance de la produit national brut (PNB).

Tableau N° 58 : Taux de couverture des charges par les produits (1989 / 1990)

U : KDA

DESIGNATION	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Produits d'exploitation (1)	809.41 3	1.399.92 8	2.253.7 83	3.295.356	4.254.756	3.385.2 81
Charges d'exploitation (2)	77.956	1.368.52 2	2.224.4 34	2.989.949	3.774.100	3.122.3 83
Taux de couverture (1) / (2)	92 %	102 %	101 %	110 %	113 %	108 %
Produits hors exploitation (3)	76.521	152.613	528.379	1.316.829	917.731	309.63 2
Charges hors exploitation (4)	147.04 9	373.555	769.265	1.886.98 0	1.142.621	1.217.3 32
Taux de couverture (3) / (4)	54 %	41 %	69 %	70 %	80 %	25 %
Total produits (5) = (1+3)	888.93 4	1.522.54 1	2.782.1 62	4.612.185	5.172.487	3.694.4 87
Total des charges (6) = (2+4)	1.025.0 05	1.706.07 7	2.993.6 99	4.876.929	4.916.721	4.399.7 15
Taux de couverture global (5) / (6)	87 %	91 %	93 %	96 %	105 %	84 %

Source : Constitué d'après les tableaux de comptes d'exploitations (1989-1994)

Il ressort que les résultats déficitaires de fin de période s'expliquent davantage par la faiblesse des taux de couvertures des charges d'exploitation par les produits d'exploitation, que par les résultats hors exploitation négatifs.

Les produits d'exploitation devaient excéder les charges d'exploitation d'au moins 25 % , et ce, eu égard à la marge bénéficiaire de 30 % incluse dans les prix de vente . Ceci bien entendu lorsque toutes les conditions d'exploitation sont réunies, à savoir utilisation optimale des capacités, régularité des approvisionnements.

Les faiblesses du taux de couverture trouvent leurs explications :

1 - Dans la méthode même de calcul des prix , basée sur les éléments de la comptabilité générale , en lieu et place des éléments de la comptabilité analytique d'exploitation, sachant que pour certains comptes de la comptabilité générale leur valorisation souffre d'exactitude tels que les stocks, qui constituent le poste le plus élevé des charges.

2 - L'engagement et le versement des dépenses malgré les arrêts de production (source de chiffre d'affaires) pour cause de conflits sociaux (exercice 1989,1990) de rupture d'approvisionnement, les frais de personnel, les frais financiers.

3 - Le recours à des ressources externes (emprunts extérieurs- crédits d'exploitation) de plus en plus chers.

Les résultats hors exploitation déficitaires sont dus :

1 - Aux pertes de changes induites par la dévaluation du dinars, les taux moyens de dévaluation ont été comme suit :

Tableau N° 59 : Les taux moyens de dévaluation
(1990 / 1991)

ANNEE	%
1990	4
1991	80
1992	15
1993	6
1994	76

Source : banque d'Algérie.

2 - Aux provisions de fin d'année, constituée pour se prémunir contre les risques de dévaluation du Dinars, et pour la couverture de la dette extérieure. Ces provisions ont été constituées à partir de 1990.

Les pertes de change et les provisions pour pertes de changes ont été comme suit :

Tableau N° 60 : Les pertes de changes et les provisions pour pertes de changes
(KDA)

EXERCICE	PERTES DE CHANGE	PROVISION	TOTAL
1990	105.462	248.970	354.432
1991	310.137	304.143	610.280
1992	1.042.653	606.821	1.649.078
1993	345.235	255.843	601.078
1994	243.073	876.066	1.119.139

Source : Calculer suivant le taux de dévaluation.

Tableau N° 61 : Comptes de résultats en pourcentage (hors TUGP - TUGPS)

U : KDA

DESIGNATION	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Produits d'exploitation	809.413	1.399.928	2.253.783	3.295.356	4.254.756	3.385.281
Ventes de marchandises	9 %	8%	7%	6%	6%	4%
Production vendue	74%	79%	73%	84%	87%	87%
Prestations fournies	3%	2%	1%	3%	2%	2%
Production stockée	9%	4%	12%	4%	2%	6%
Autres produits	5%	7%	7%	3%	3%	-
Charges d'exploitation	877.956	1.368.522	2.224.434	2.989.949	3.774.100	3.122.383
Marchandises consommées	4%	8%	7%	7%	4%	3,3%
Matières et fournitures	34%	38%	50%	49%	46%	48%
Services	4%	4%	2%	2%	2%	4%
Frais personnel	36%	31%	23%	21%	21%	29%
Impôts et taxes	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Frais financiers	9%	12%	12%	15%	14%	6%
Frais divers	2%	1%	0,30%	0,25%	0,35%	0,35%
Amortissements	8%	5%	3,42%	2,75%	9,65%	6,35%

Source : Constitué d'après les tableaux de comptes de résultats (1989-1994)

Si pour les produits d'exploitation, le compte « productions vendues » représente le taux le plus élevé, nous remarquons cependant que le chiffre d'affaires obtenus sur les divers prestations fournies restent très faible eu égard aux investissement mis en place pour ce créneaux , ce qui explique les difficultés de trésorerie rencontrées par les différentes

unités de prestations de service y compris les unités « UPE » en excluant la vente de produits finis.

Concernant les charges d'exploitation on constate :

- 1 - L'augmentation des consommations de matières premières,
- 2 - La réduction du compte frais personnel, passant de 36 % en 1989 (pour cause de conflits sociaux) pour être maintenu au taux de 21 % en 1992-1993.
- 3 - La stagnation du compte « Impôts et taxes » autour du taux de 3 %,
- 4 - La variation du compte « Frais Financiers » sa variation s'explique par les frais financiers sur découvert, (voir partie analyse de la trésorerie),
- 5 - Les services représentent en moyenne 2 % du chiffre d'affaires total , ce taux est jugé acceptable.

3.5.3- Analyse de la trésorerie

Le découvert bancaire qui est enregistré au 31/12/1994, est un cumul de trésorerie négative des exercices précédents (1989 - 1994), soit une trésorerie de fin 1994 prévisionnelle de 795.156 KDA qui est constitué:

Tableau N° 62: La trésorerie prévisionnelle de fin 1994.
(UM : KDA)

DESIGNATION	MONTANT
Découvert de l'exercice 1993	570.173
Cash flow (solde de trésorerie nette)	224.983
TOTAL	795.156

Source : Calculer suivant le tableau de la trésorerie.

Il est à signaler au passage que l'exercice 1989 a débuté avec un solde de trésorerie positifs de 182.557 KDA.

3.5.3.1- Exercice 1989

La naissance du découvert en 1989 est due principalement aux conflits sociaux qu'a vécu l'entreprise durant cette année, et qui ont paralysé le processus de production pour une durée de six mois, ainsi les objectifs initiaux ont été réduits au 3/4 . La réduction des niveaux de recettes ne s'est pas accompagnée d'une réduction proportionnelle des dépenses;(salaires versés aux travailleurs , paiement des dépenses générales etc.), ceci a positionné l'entreprise en situation de découvert pour lequel des agios ont été déboursés, d'autant plus que l'activité principale nécessaire à la production , s'est elle même arrêtée, à savoir les approvisionnement. Tous ces retards ont eu des conséquences néfastes sur la trésorerie.

3.5.3.2- Exercice 1990

Le Cash Flow négatif de cet exercice s'explique par :

1 - Les contraintes bancaires induites par les budgets devises, auparavant l'entreprise disposait d'un budget devises pluriannuel (1989-1994) qui fixait une quote part en Dinar pour une contre valeur en devises. Celle-ci en raison de la dérive du Dinar s'est vue réduite de plus de 50 %, si elle n'est pas consommée en totalité, et l'entreprise se trouvait bloquée et était contrainte de réduire les objectifs de production initiaux.

2 - Les rigidités et lenteurs bancaires constatées dans le processus de financement n'ont été levées qu'avec l'instruction N°3 de la banque d'Algérie, fixant les modalités de financement des importations physiques de biens et services.

3.5.3.3- Exercice 1991

Le Cash Flow négatif de l'année 1991 et qui s'élève à 602.972 KDA s'explique par la faiblesse des recettes par rapport aux dépenses, le taux de couverture étant de 73 % seulement. Cette couverture insuffisante des dépenses par les recettes trouve ses origines dans :

• Production

La non atteinte des objectifs de production ; un écart négatif de 946.000 KDA par rapport aux prévisions a été enregistré, qui lui même s'explique par les problèmes des approvisionnements induits par les aléas bancaires caractérisés par une réticence des marchés financiers internationaux dans l'octroi de ligne de crédits et les montages de financements. Il va sans dire que tous retards dans la mise en place des crédits aura des conséquences directes sur le rythme de production, car les capacités de production existences ne pouvaient générer de plus values que ce qu'elles ont déjà dégagé.

Il est à signaler que la grande partie des approvisionnements s'est effectuée durant les cinq derniers mois de l'année.

• Dévaluation du Dinar

La valeur marchande du Dinar n'a cessé de diminuer depuis le début de l'exercice, un taux moyen annuel de dévaluation de 40% avec un impact direct sur :

- Le niveau des remboursements d'emprunts effectués soit 846.300,
- Les taxes fiscales et parafiscales liées au programme d'importations. Ces impôts ont été décaissés en Dinar sur la base de la contre valeur devises figurant sur les documents douaniers notamment le D3, le montant de ces taxes s'élève à 826.093 KDA répartie comme suit :

Tableau N° 63 : La répartition du montant des taxes
(KDA)

DESIGNATION	MONTANT
Taxes compensatoire à l'achat	242.765
TUGP achat	231.806
Droits de Douane	351.522
TOTAL	826.093

Source : Calculer suivant les factures d'achat.

La situation s'est dégradée davantage avec la décision de la banque d'Algérie intervenue durant le mois de septembre 1991 de dévaluer le Dinar de 22 %. Cette période telle que citée ci-dessus correspondait à la réception de la grande partie des importations. Elle a de même coïncidé avec la période des révisions des prix de ventes et de prestations reçues où effectuées.

L'ENIE Spa, de part les faiblesses des objectifs de production ne pouvait amortir le glissement par le biais des recettes supplétives de la période qui étaient de 287.297 KDA alors que les dépenses supplétives par rapport aux prévisions ont été estimées à 773.9 KDA soit un écart négatif de 486.167 KDA.

- **Impact des Mesures Salariales**

Les différents textes et décisions gouvernementales, prises sans études préalable des possibilités financières de l'entreprise, ont fortement pénalisé l'entreprise. Ces décisions (accord gouvernement - UGTA) sont en contradiction même avec la notion d'autonomie des entreprises publiques, car toute augmentation salariale doit être négociée par les partenaires sociaux dans le cadre d'une convention collective. L'impact de ces mesures est estimé à 60.000 KDA.

- **Conditions de banque**

Les conditions de banque en matière de crédit d'exploitation sont onéreuses et aggravent davantage la trésorerie de l'entreprise, du fait que le taux de crédit de 14 % est trop excessif et ne permet pas d'amortir le montant des frais financiers sur découvert de 880.198 KDA.

3.5.3.4- Exercice 1992

Il ne pouvait y avoir d'amélioration de la trésorerie de l'entreprise à la fin de l'exercice 1992, du fait que les conditions qui ont concourues à son aggravation durant l'exercice précédent ont perduré, et l'entreprise ne pouvait se prémunir pour causes d'absences d'information et études fiables sur l'évolution de l'environnement (notamment en terme de valeur marchande des monnaies de transaction) durant l'exercice, il en a résulté un cash flow négatif de 343.263 KDA, pour porter le solde initial à 1.223.461 KDA, du fait que

les recettes demeuraient faibles pour couvrir les dépenses annuelles, soit une recette totale annuelle de 4.394.774 KDA et des dépenses cumulées de 4.738.037 KDA d'où un taux de couverture de 93 %.

Trois raisons principales sont à l'origine de cette situation :

- La lenteur de la rotation des stocks ,
- la dévaluation du Dinar, avec son impact sur l'endettement extérieur de 1.042.653 KDA d'autant plus que la présente, perte n'a pu être récupérée par le système de truchement du prix,
- Les conditions de Banque : le taux de crédit de 16 % fixé par la banque n'a pas été négocié tel que le stipule les règles régissant les relations banques - entreprises, mais plutôt fixé unilatéralement par le comité de crédit de la BEA. Nous signalons par la même occasion les lenteurs bancaires dans le traitement des dossiers de crédit de l'entreprise et son impact sur les opérations du commerce extérieur (ouverture de lettre de crédit).

3.5.3.5- EXERCICE 1993

A la différence des autres exercices, l'activité nette de l'exercice 1993 a généré une trésorerie de la période positive, soit 719.078 KDA, qui s'explique par une large couverture des dépenses par les recettes, taux de couverture des dépenses par les recettes, taux de couverture de 116 %, et a contribué à l'amortissement du découvert de l'exercice 1992.

Le résultat aurait dû être meilleur si l'approvisionnement des chaînes de production n'a pas souffert des lenteurs du système bancaire , lenteurs qui résident dans le traitement de l'opportunité d'achat par le comité AD- HOC (circuit lent : demande - ENIE - DCE - DEGE - DCE - AD-HOC).

Globalement la Trésorerie de l'exercice 1993 se présente comme suit :

Tableau N° 64 : La trésorerie de l'exercice 1993
(KDA)

DESIGNATION	MONTANT
Recettes	5.065.155
Dépenses	4.364.077
Trésorerie Exercice	+ 19.078
Solde au 01/01/1993	- 1.223.461
Solde au 31/12/1993	- 504.383

Source : Calculer suivant le mouvement de la trésorerie, ENEI, 1993.

Le découvert de fin d'année représente 45 jours de chiffre d'affaires, et est dû au faible niveau d'activité (en terme de production) enregistré durant le premier trimestre, ceci peut trouver son explication dans la gestion des commandes (en terme de périodicité).

3.5.3.6- Exercice 1994

La régression du volume d'activité de l'exercice 1994 par rapport à l'exercice 1993, la détérioration de la valeur marchande du Dinar en date au 10.04.1994 à un taux moyen de 52 % ont fait que le solde de trésorerie au 31.12.1993 s'accroît de 139 %. Le taux de couverture des dépenses par les recettes est de 94 % (soit un manque à gagner de 6% représentent 17 jours de chiffre d'affaires).

La faiblesse des recettes s'explique par :

- Les arrêts de chaînes de production de T.V. pour cause de rupture de stock en Tubes Cathodiques,

- Les problèmes de qualité de production, constatés le dernier bimestre ayant contraint l'entreprise à effectuer une opération de rework.

Tableau N° 65 : La situation de la trésorerie par rapport aux autorisations bancaires

(KDA)

DESIGNATION	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Autorisation bancaire (1)	150.508	390909	1.500.000	1.116.976	1.294.000	1.110.836
Trésorerie en fin d'année (2)	135.642	277.226	880.198	1.223.461	504.383	795.156
Ecart (3) = (1) - (2)	14.866	113.683	619.802	- 106.617	789.617	315.680
Taux de consommation (2) / (1)	90%	71 %	59 %	110 %	39 %	72 %

Source : Calculer le tableau de mouvement de la trésorerie.

3.5.4- Analyse des bilans financiers

Un bilan financier équilibré, se présente normalement sous la structure suivante :

Tableau N° 66 : Les normes d'un bilan financier

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé	60 %	Capitaux Permanents	70 %
Actif circulant	40 %	Dette à court terme	30 %
TOTAL	100%	TOTAL	100 %

Source : Banque centrale des bilans en France.

A la lumière de ces taux indicateurs il ressort que les bilans financiers pour l'ensemble des six années présentent des déséquilibres apparents, notamment pour les emplois où les ratios sont inversés (plus d'emplois cycliques que d'emplois fixes). Cette situation s'explique par la détention de stocks trop importante et de quasi inexistance

de disponibilités devises. Il convient, par conséquent, d'expliquer l'importance de la détention de stocks ; à cet effet les causes sont de deux sortes :

1 - Causes liées aux modalités de financement qui n'ont cessé de subir des modifications trop importantes. Pour que l'entreprise puisse respecter les procédures du système de l'AGI (cause principale de stocks morts, puisqu'il fallait consommer l'enveloppe allouée), en passant par le budget Devises jusqu'au comité ADH-OC, où il fallait s'approvisionner par des ressources longues ce qui engendrent un premier déséquilibre entre l'emploi (stock) et la ressource.

2 - Causes liées aux modalités d'approvisionnements et ce en terme de calendrier d'expédition ; souvent les quantités reçues sont supérieures au cycle de production (détention de stocks supérieurs à six mois de consommation).

3 - Enfin causes liées à l'expression des besoins mêmes, c'est à dire que les achats étaient dysfonctionnées (achat de composants et omission d'autres besoins nécessaires à l'assemblage ce qui accroît le volume de stocks).

Les paramètres financiers à calculer sont :

1- Les fonds propres nets (où actif net) qui exprime le degré de « propriété » nette de l'entreprise et est par conséquent un indice très utilisé par le banquier pour mesurer le risque d'octroi ou non de prêt.

2 - La surface financière qui exprime la capacité d'attrait de pourvoyeurs de fonds,

3- Le fonds de roulement net et les besoins en fonds de roulement qui constituent des indicateurs très significatifs de l'équilibre financier,

4- La capacité d'autofinancement qui exprime le degré d'endettement et d'épanouissement de l'entreprise

En nous référant au bilan normatif, les indicateurs doivent être de l'ordre de :

Tableau N° 67 : Le bilan normatif des indicateurs

DESIGNATION	%
Fonds Propres (FP)	20 %: du total de l'actif
Fonds de Reloument Net (FRN)	10 % du total de l'actif
Besoins en Fonds de Roulement (BFR)	10 % du total de l'actif
Capacité d'Autofinancement (CAF)	50 % de l'endettement LM Terme

Source : Banque central des bilans.

Tableau N° 68 : Les agrégats normatifs par exercice

(KDA)

DESIGNATION	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ACTIF NET	528.446	597.326	747.505	972.096	1.107.657	1.151.438
F.R.N.	246.223	298.663	373.753	486.048	553.830	575.719
B.F.R.	264.223	298.663	373.753	486.048	553.830	575.719
C.A.F.	1.031.568	937.000	925.947	869.828	860.049	887.890

Source : Calculer suivant les bilans (1989- 1994).

Une entreprise est en situation d'équilibre financier que si la condition suivante est remplie : FRN est supérieur au BFR, et en situation de déséquilibre financier lorsque le rapport est inversé, c'est le cas de l'ENIE-SPA ? Durant tous les exercices, le fond de roulement de l'entreprise représentait en moyenne 52% du BFR, il reste entendu que la cause principale de ce déséquilibre est : les niveaux de stocks trop élevés, dont les explications générales ont été fournies auparavant quant à la capacité d'autofinancement, censée rémunérer le capital et l'endettement. Elle demeure de loin trop insuffisante.

Tableau N° 69 : La comparaison des paramètres financiers

(KDA)

DESIGNATION	1989	1990	1991	1992	1993	1994
FR Normatif (1)	264.223	298.663	373.753	486.048	553.830	575.719
FR Entreprise (2)	703.781	329.884	395.648	1.099.900	1.310.348	1.317.686
Ecart (2) - (1) en valeur	439.558	31.221	21.895	613.852	756.518	741.967
Ecart (2) - (1) en %	+ (166 %)	+(10,5%)	59%	126%	137%	129%
BFR Normatif (3)	264.223	298.663	373.753	486.048	553.830	575.719
BFR Entreprise (4)	826.434	604.511	1.273.039	2.294.210	1.788.508	2.080.689
Ecart (4) - (3) en valeur	562.211	305.848	899.286	1.808.162	1.234.678	1.504.970
Ecart (4) - (3) en %	213%	102%	241%	372%	223%	261%
CAF Normatif (5)	1.031.568	937.000	925.947	869.828	860.049	887.890
CAF Entreprise (6)	- 69.208	- 77.963	- 134.560	- 176.671	600.593	- 447.602
Ecart (6) - (5) en valeur	- 100.776	- 1.014.963	-1.060.507	-1.046.499	- 259.456	- 1.335.492
Ecart (6) - (5) en %	- 107%	- 108%	- 115%	- 120%	- 30%	- 150%
Actif Net Normatif (7)	528.446	597.326	747.507	972.096	1.107.657	1.151.438
Actif Net Entreprise (8)	- 238.970	- 375.505	- 567.918	98.510	1.810.572	1.205.246
Ecart (8) - (7) en valeur	- 767.416	- 972.831	- 1.315.425	- 873.586	50.346	- 729.166
Ecart (8) - (7) en %	- 145%	- 163 %	- 176 %	- 90 %	+ 4%	- 68 %

Source : Constitué d'après le tableau des fonds de roulements

L'analyse des bilans financiers de l'entreprise ENIE, reste incomplète, et pour faire face à cette insuffisance, il faut ajouter une analyse par les ratios.

Un ratio est généralement défini comme étant un rapport entre deux grandeurs homogènes, très utile pour l'utilisateur au point où il constitue une information sur l'entreprise et sur ses aspects.

les utilisateurs de la méthode des ratios sont :

- 1 - Les propriétaires.
- 2 - Les banquiers.
- 3 - Les autres forces du marché (fournisseurs et clients).

Cependant, un ratio n'a de signification que si les deux grandeurs choisies sont cohérentes entre elles et répondent aux objectifs recherchés. Il est un moyen d'analyse et non une fin en soi.

Le choix des ratios va nous permettre d'analyser :

1- L'activité : en terme d'évolution, il s'agit bien sûr d'une évolution apparente, puisque les paramètres sont valorisés aux prix courants, et non d'une évolution réelle (valorisation au prix constant).

2- La productivité,

3- La rentabilité,

4- La liquidité,

5- La contribution des facteurs de production : Capital - Travail.

3.5.4.1- Analyse de l'évolution de l'activité

Il s'agit de mesurer si l'activité de l'entreprise a connu les améliorations attendues par l'autonomie de gestion de ses portefeuilles, et par les mesures d'assainissements qui lui ont été accordées en 1992.

En tout état de cause, l'évolution dite comparée est souvent significative. Par exemple, la croissance de la production vendue nous renseigne sur les difficultés des ventes de la production réalisée ainsi que le coût de stockage de la dite production.

a- Evolution du chiffre d'affaires

Nous avons signalé dans la partie « analyse trésorerie » que l'exercice 1989 a débuté avec un cash flow positif. Cela veut dire que la couverture des charges par les produits a été largement suffisante, et nous avons fait part aussi du conflit social (grève de six mois) qu'a connu l'entreprise durant cet exercice (1989) qui a généré un cash flow négatif de 127.963 KDA. Par comparaison donc, de l'exercice 1989 par rapport à l'exercice 1988, l'évolution du chiffre d'affaires est positive de 36 %, néanmoins si nous faisons une comparaison des chiffres d'affaires mensuels moyens qui sont les suivants :

$$1988 : \frac{507.368 \text{ KDA} \times 21 \text{ Jours}}{230 \text{ Jours}} = 46.325 \text{ KDA}$$

$$1989: \frac{690.965 \text{ KDA} \times 21 \text{ Jours}}{115 \text{ Jours}} = 126.170 \text{ KDA}$$

Nous pouvons conclure que l'exercice 1989 est de meilleur rendement (toutes choses étant égales par ailleurs).

Pour la période 1989-1990 le taux de croissance global était de 84 %.

En adoptant la même démarche que pour l'exercice 1988, c'est à dire évaluation de l'évolution moyenne, à partir du chiffre d'affaires mensuel, nous constatons une baisse de 8 %.

$$\frac{1.274.874 \text{ KDA} \times 21 \text{ Jours}}{230 \text{ Jours}} = 116.400 \text{ KDA}$$

Le taux de croissance pour la période

$$1990/1989: \frac{(116.400 \text{ KDA} - 126.170 \text{ KDA})}{116.400 \text{ KDA}} = -8 \%$$

Tableau N° 70 : Le taux de croissance

ANNEE	TAUX DE CROISSANCE
1991/1990	48 %
1992/1991	63 %
1993/1992	31 %
1994/1993	Réduction du C.A. DE 20 %

Source : Calculer suivant le TCR.

La variation du chiffre d'affaires est en rapport avec les variations :

- de la production de l'exercice,
- de la production stockée,

et en même temps a un impact sur les valeurs ajoutées obtenues.

Tableau N°71 : Les paramètres d'évolution

PARAMETRES D'EVOLUTION	1988/1989	1990/1989	1991/1990	1992/1991	1993/1992	1994/1993
Production Extérieure	- 21%	86 %	49 %	67 %	33 %	- 20 %
Production Stockée	223 %	- 5%	292 %	- 57 %	- 41 %	190 %
Valeur Ajoutée	- 13 %	73 %	28 %	73 %	31 %	21 %

Source : Calculer suivant le TCR.

Nous déduisons que :

Tableau N°72 : Les variations de la production

ANNEE	OBSERVATION
1989	- Une réduction de la production par rapport à celle obtenue en 1988 et ce pour cause d'inactivité. - Une augmentation de la production qui était en stock au 31.12.1998 .
1990	Après règlement du conflit social il a été enregistré : - Une liquidation des stocks de produits finis , - Une augmentation de la production , voir de la valeur ajoutée .
1991	A partir de cet exercice la production au prix courant enregistre des réductions pour causes 'irrégularités des approvisionnements des chaînes de production, ayant pour conséquences des forts taux de production de fin cycle, voir un impact direct sur la production stockée.

Source : Constats sur l'étude des bilans et des TCR.

• Au plan de Valeur Ajoutée

Il est à préciser que le taux de valeur ajoutée peut varier :

- Suite aux changements introduits dans le processus de fabrication,
- Suite à la réduction ou à l'augmentation des coûts des inputs,
- Suite à la une mauvaise politique de distribution (réduction des ventes physiques).

La valeur ajoutée reste souvent en compétition avec la production globale et le chiffre d'affaires, c'est pour cela que nous l'avons introduit pour mesurer l'évolution de l'activité, puisqu'elle constitue un indicateur pertinent sur la capacité de création de richesse de l'entreprise devant lui permettre de rémunérer les moyens d'exploitation de l'activité qui sont :

- Le capital travail : c'est à dire le personnel,
- L'Etat : c'est à dire les impôts et les taxes,
- Les bailleurs de fonds : c'est à dire les intérêts,
- L'outil de production : c'est à dire les amortissements .

Par conséquent avant d'étudier son évolution , examinons la part de chacun de ces facteurs dans la valeur ajoutée.

Tableau N° 73 : L'évolution des charges par rapport à la Valeur Ajoutée.

(KDA)

DESIGNATION	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Valeur Ajoutée	421.172	727.753	922.559	1.597.505	2.090.647	1.650.285
Frais personnel	75 %	58%	58 %	40 %	36 %	55 %
Impôts et taxes	7 %	6 %	8 %	6%	6 %	5%
Frais financiers	18%	22%	29%	31%	25%	11%
Amortissements	16%	10%	8%	6%	16%	12%
TOTAL	116 %	96%	103 %	83 %	83 %	83 %

Source : Constitué d'après les tableaux de comptes d'exploitations (1989-1994)

Pour une entreprise industrielle disposant d'investissements lourds la quote part de chacun de ces facteurs doit être :

Tableau N° 74 : Les normes des quote parts des charges par rapport à la Valeur Ajoutée

DESIGNATION	TAUX
Frais du personnel	65 %
Impôts et taxes	2,5 %
Frais Financiers	4,6 %
Amortissement	8,7 %
TOTAL	80,8 %

Source : Constitué d'après les tableaux de comptes des résultats

La valeur ajoutée nette revêtant l'aspect d'un résultat brut avant impôts doit être de 19,2 %.

Comparativement à ces taux normatifs il ressort :

- Une valeur ajoutée très faible, surtout lorsqu'on inclue la part des frais généraux évalué à 2 % en moyenne), ce qui explique les résultats déficitaires de fin de période ; (hormis l'impact de la dérive du dinar).

- Les crédits sont chèrement payés : le taux de crédit sur découvert est passé de 9 % en 1989 à 24% en 1994, soit une augmentation de 267 %.

Le recours au crédit d'exploitation s'explique par la faiblesse de l'autofinancement.

• Evolution De La Valeur Ajoutée

Le premier constat est que le taux de variation de la valeur ajoutée est différent de celui de la production et du chiffre d'affaires, logiquement cette différence devait découler soit d'une modification de la politique de production (forte intégration) , soit d'un développement des activités à plus forte valeur ajoutée .

Qu'en est-il exactement pour l'ENIE-SPA ?

L'évolution de la valeur ajoutée est en « dents de scie » de 1989 à 1993, et régresse en 1994. Ces causes sont d'ordre structurel, liées à la sous activité d'une part et au mode d'évaluation des consommations de matières (coûts standards) d'autre part.

3.5.4.2- Analyse de la productivité

En analysant la productivité, nous allons mesurer le rendement, ce qui nous amène à évaluer le critère de performance, où autrement dit le critère d'efficacité du processus productif qui généralement est obtenu par le rapport :

$$R = \frac{\text{Activité}}{\text{Moyens}}$$

Par activité il y a lieu d'entendre :

- Production Vendue ,
- Production Globale ,
- Valeur Ajoutée ,

Par moyen mis en œuvre est entendu :

- Moyens économiques, il s'agit des actifs utilisés ,
- Facteurs de production consommés , il s'agit de l'ensemble des charges afférentes à une opération de consommation ,
- Enfin les moyens physiques .

a- Productivité Du Capital

Ce ratio exprime l'intensité productive de l'outil de production. Il s'agit de situer l'activité et son évolution en fonction des immobilisations mises en œuvres, autrement dit ce ratio exprime l'aptitude de l'actif immobilisé à générer un flux de production et un flux de valeur ajoutée. A cet effet, nous avons délibérément choisi Six ratios en ce sens.

$$R = \frac{\text{Production}}{\text{Immobilisation}}$$

Pour une Entreprise Industrielle du secteur de l'électronique, ce ratio doit être au moins égal à 150%. Pour l'ENIE-SPA à l'exception de l'exercice 1992 où le taux est quasi égal à la norme internationale, pour l'ensemble des autres exercices le taux de réalisation est inférieur à la norme, ce taux en principe doit régresser, et dans le cas contraire où l'investissement ne subit que de changements structurés trop importants il doit en principe s'accroître, et c'est pour cette raison que l'activité est rapportée aux immobilisations brutes (prise en compte de l'existence physique de l'outil de production).

Nous enregistrons que pour 1 Dinar d'investissement nous avons obtenu :

Tableau N° 75 : La variation de la production par rapport à un dinars investi

ANNEE	POUR 1 DA INVESTI	VARIATION
1989	0,38 DA de Production	-
1990	0,59 DA de Production	+0,21 DA / 1989
1991	0,93 DA de Production	+0,34 DA / 1990
1992	1,35 DA de Production	+ 0,42 DA/ 1991
1993	0,93 DA de Production	- 0,33 DA / 1992
1994	0,75 DA de Production	- 0,18 DA / 1993

Source : Calculer d'après les TCR.

Les causes de cette variation sont :

Tableau N°76 : Les causes de variation de la production

ANNEE	CAUSES DE VARIATION
1989/1990	- Reprise de l'activité,
1990/1991	- Acquisition d'investissement, - Accroissement de la production,
1991/1992	- Acquisition d'investissement pour la même valeur presque que l'exercice 1992, - Accroissement de la production physique, - Révision des prix de revient des produits fabriquée en 1991.
1992/1993	- Réévaluation des investissements (application décret N° 93.250 du 24/10/1993), - Introduction de nouvelles gammes de produits finis aux prix de revient élevés.
1993/1994	- Baisse du volume d'activité.

Source : Constats des rapports d'activités

$R = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Immobilisation}}$: le ratio normatif est de 35,20 %

Même remarque que pour le premier ratio , et un dinar d'immobilisation a généré en :

Tableau N° 77 : La variation de la Valeur Ajoutée par rapport à 1 DA d'immobilisation

ANNEE	1 DA D'IMMOB / VA	VARIATION
1989	0,24 DA de valeur ajoutée	-
1990	0,36 DA de valeur ajoutée	+0,12 DA / 1989
1991	0,44 DA de valeur ajoutée	+0,08 DA / 1990
1992	0,75 DA de valeur ajoutée	+0,31 DA / 1991
1993	0,51 DA de valeur Ajoutée	+0,24 DA / 1992
1994	0,39 DA de valeur ajoutée	+ 0,12 DA / 1993

Source : Calculer d'après les TCR.

Il reste entendu que ce ratio comme le ratio précédent doit être interprété très prudemment, puisqu'il reste soumis aux aléas de la politique d'investissement suivie par l'entreprise, et le rythme de sa production.

Pour bien mesurer la productivité de l'outil production, il est préférable de calculer le ratio qui exprime l'intensité capitalistique et qui doit être égale ou supérieur à 65 %, pour l'ENIE -SPA ce taux ne cesse d'enregistrer des régressions, jus qu'en 1993 (exercice qui coïncide avec la réévaluation des investissements). A cet effet il apparaît clairement que les capacités de production ne sont pas pleinement utilisées, et il convient de mener une étude approfondie sur les inventaires physiques des immobilisations, à l'effet de mettre en vigueur les immobilisations qui contribuent directement au processus de production, (sachant qu'en moyenne 58 % sont des immobilisations corporelles et que ces investissements étaient souvent « inactifs » pour faute de pièces de rechanges).

b- Intégration verticale

Ce ratio exprime le degré d'intégration que réalise l'entreprise sur les produits finis, par elle celui-ci est égale en moyenne à 55 %.

Néanmoins, pour que ce ratio ait une signification valable, il convient de comparer le coût de composant fabriqué par l'ENIE au coût de composant fabriqué par les entreprises internationales. Par rapport au composant importé, il est certes plus économique de fabriquer que d'importer (utilisation de l'outil de production capital-travail existant et réduction des coûts devises).

La lecture de ce ratio laisse comprendre que l'ENIE est dépendante de l'extérieur de 45 %, mais il convient aussi de signaler qu'il s'agit d'intégration verticale, c'est à dire la capacité de fabriquer un composant soit même, et non d'une intégration horizontale, qu'on

définit aussi par « intégration du marché National ». Et au quel cas le rapport est inférieur à 5 % puisque l'ensemble des inputs (matières premières) sont importés.

3.5.4.3- Ratio de structure

Il s'agit de mesurer :

- L'autonomie Financière,
- La couverture de l'outil de production.

En qui concerne l'autonomie financière, il est exprimé par le rapport suivant :

$$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total Passif}}$$

un taux qui est supérieur à 38 % est souvent considéré comme convenable, pour une entreprise de l'électronique. Pour l'ENIE- SPA, malgré :

- Le passage à l'autonomie de gestion de portefeuilles (en 1989),
- L'opération assainissement du bilan 1990 (avec application sur bilan 1992).

Elle ne dispose d'aucune autonomie financière et c'est ce qui explique son recours davantage à d'autres bailleurs de fonds, d'ailleurs cette autonomie financière peut être appréciée aussi par le ratio suivant :

$$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

et qui doit être supérieur à 50 % .

L'autonomie financière peut être à ce moment là , confronté au ratio plus utilisé par le banquier pour apprécier le risque liquidatif de son affaire probable, et qui se mesure par le rapport suivant :

$$R = \frac{\text{Actif Net}}{\text{Total du bilan}}$$

qui doit être automatiquement supérieur à 25 % (Taux fixé par la banque d'Algérie) .

Tableau N° 78 : La variation du ratio de l'autonomie financière

(KDA)

DESIGNATION	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ACTIF NET (1)	- 238.970	- 375.505	- 567.918	- 501.490	- 1.230.672	- 605.246
TOTAL ACTIF (2)	2.642.232	2.996.637	3.737.536	4.860.482	5.536.265	5.757.187
RATIO (1) / (2)	négatif	négatif	négatif	négatif	21 %	11 %

Source : Constitué d'après les bilans (1989-1994)

Si on exclut l'exercice 1993 pour lequel les fonds propres ont augmenté pour cause « d'écart de réévaluation » de 1.255.657 KDA, l'entreprise est en situation critique.

L'absence de fonds propres suffisants, faisant que l'entreprise ne dispose pas d'autonomie financière, les emplois durables ne peuvent être couverts que par des capitaux étrangers à long terme.

Ce ratio doit être supérieur à 1,5, il n'a même pas été obtenu en 1993 et ce en dépit de l'opération réévaluation qui a permis de prendre en charge en partie le phénomène d'inflation.

3.5.4.4- Ratio de rentabilité

Pour mesurer la rentabilité, qui concerne l'exploitation, l'économie ou la finance, il n'y a pas de meilleurs moyens que l'utilisation de ratios. La rentabilité d'une entreprise est définie comme étant la capacité à générer des résultats, en réalité il n'y a pas qu'une seule rentabilité mais plusieurs rentabilités.

a- Rentabilité d'exploitation

Il s'agit de savoir ce que nous ont ramené 100 Dinars de chiffre d'affaires de résultat, c'est ce que nous appelons la «rentabilité courante », le ratio a le mérite d'être le plus simple à calculer et ne nécessite aucun retraitement. Ainsi pour l'ENIE -SPA la rentabilité est inexistant, puisqu'à la fin de chaque exercice le résultat est déficitaire, même pour l'exercice 1993 si on se réfère à la date de clôture du bilan (Août 1994) et la date de dévaluation du Dinar (Avril 1994) devant être pris en charge au plan «charges hors exploitation».

A la rentabilité courante est confrontée la rentabilité «propre », qui se mesure par le rapport :

$$R = \frac{\text{Excédent Brut d'exploitation}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

et qui exprime la trésorerie potentielle que peut dégager l'entreprise ; il doit s'accroître d'année en année et excéder le taux de 50%. La lecture de ce ratio nous amène à conclure que la rentabilité propre de l'activité malgré les aléas de l'environnement interne (sous utilisation des capacités, une difficulté à faire circuler les actifs non durables, des ruptures des processus d'approvisionnement etc.) et de l'environnement externe (changements radicaux des dispositifs juridiques, bancaires), l'activité propre de l'entreprise enregistre des améliorations appréciables, d'un taux de 13 % en 1989 elle a atteint le taux de 57 % en 1993.

b- Rentabilité économique

Il s'agit de mesurer la rentabilité des moyens économiques qui sont constitués par l'ensemble des actifs physiques détenus par l'entreprise. Le ratio normatif pour une entreprise de l'industrie de l'électronique est de 14,5 % à ce stade là, nous concluons aussi que la rentabilité économique est très faible mais est sans cesse en nette amélioration (augmentation).

d- Rentabilité des capitaux propres

Il nous paraît souhaitable de rappeler que la CAF (capacité d'autofinancement) remplit trois fonctions, en plus la fonction rémunération des associés, et qui sont :

- Fonction de couverture de besoins ultérieurs de gestion (aspect de provision, de remboursement d'emprunt),
- Fonction de maintien de l'entreprise,
- Fonction de croissance .

et justement le ratio =
$$\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Capitaux propres}}$$

va nous permettre d'apprécier deux des fonctions précédemment citées, qui sont la fonction de maintien de l'entreprise et la fonction de croissance .

Ce ratio va déterminer l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les ressources propres . Les résultats déficitaires ont fait que les rapports soient négatifs, donc pas de rentabilité des capitaux propres, ce qui nous amène à examiner la première fonction de la CAF, fonction de couverture de besoins ultérieurs au plan possibilité de remboursement de l'endettement, l'ensemble des ratios (à l'exception de l'exercice 1993 qui nécessite un traitement) sont négatifs ce qui explique :

- Le recours de plus en plus à l'endettement pour le besoin de l'exploitation,
- Le paiement des agios par découvert bancaire (paradoxe du système bancaire) .

3.5.4.5- Ratio de liquidité et de solvabilité

La liquidité a été de tout le temps une contrainte de l'entreprise, au même titre que la rentabilité, l'entreprise doit compter sur des ressources propres (liquidités) pour s'autofinancer, faute de quoi la dépendance financière durera et est conséquente de surcoûts financiers.

Les exigibilités sont inévitables et même incompressibles. D'où l'intérêt porté à la liquidité d'une entreprise en évaluant son aptitude à faire face à des engagements de court terme.

Cependant, le concept de liquidité diffère de celui de solvabilité, la solvabilité de l'entreprise s'apprécie beaucoup plus dans la perspective de liquidation d'une affaire de solvabilité et se fait en l'absence de liquidité.

a- Evolution du Fonds de Roulement

Nous rappelons qu'une Entreprise est dite équilibrée financièrement lorsque le FRN > BER, et justement ce ratio permet de mesurer le niveau du FRN qui constitue l'outil privilégié pour le financement du BFR et ce par :

- Sa stabilité,
- Par ses origines,
- Par son coût.

Néanmoins pour l'ENIE-SPA nous constatons que :

- L'équilibre n'est pas respecté, puisque pour l'ensemble des exercices le BFR > FRN ,
- Le FRN n'est pas normatif (cf. analyse des paramètres financiers) les ratios devraient être comme suit :

Tableau N° 79 : La rotation du FR.

ANNEE	NOMBRE DE JOURS
1989	123 J
1990	73 J
1991	71 J
1992	51 J
1993	50 J
1994	61 J

Source : Calculer d'après le tableau du FR.

il ressort les dépassements suivants:

Tableau N° 80 : Les dépassements en jours de la rotation du FR

ANNEE	NOMBRE DE JOURS
1989	+244 J
1990	+20 J
1991	+5J
1992	+78 J
1993	+68 J
1994	+88J

Source : Comparaison entre la rotation normale et la rotation réelle

b- Evolution du BFR

Nous rappelons que les besoins en fonds de roulement ne sont pas normatifs (cf. partie analyse des paramètres financiers).

Globalement ce ratio exprime les effets de la gestion des actifs circulants qui normalement doivent égaler le cycle d'exploitation normatif, lequel cycle tient compte du cycle de production et du cycle de financement, soit trois mois de chiffre d'affaires réalisé en capacité totale.

L'évolution du BFR de l'ENIE évolue en « dents de scie », si pour l'exercice 1989 et pour cause d'inactivité (grève), il représentait 1,17 fois le chiffre d'affaires soit 431 jours, pour les autres exercices, il est beaucoup plus dû aux actifs circulants trop élevés, (notamment les stocks).

Ainsi les besoins en fonds de roulement (BFR) ramenés au chiffre d'affaires nous ont permis de déterminer le poids des besoins de financement à trouver au titre des actifs circulants, et la quasi totalité de ces besoins sont d'origine étrangère (crédits extérieurs).

c- Evolution de la trésorerie

Ce ratio va nous permettre d'analyser beaucoup plus l'évolution du découvert par rapport au chiffre d'affaires, que la trésorerie de disponibilité. Cette trésorerie (découvert) résulte des concours de financement accordés par la banque.

Il s'agit de juger le niveau normatif en découvert bancaire, jusqu'au 31/12/1992 était considéré comme découvert normal, par la banque d'Algérie, le découvert égal à trois (3) mois de chiffre d'affaires soit 91 jours, et à partir du 01/01/1993, est considéré comme découvert normal, tout découvert égal à un (1) mois de chiffre d'affaires soit 30 jours. La banque d'Algérie admet une part de sa responsabilité dans le découvert, et ce par le fait de la fixation de la valeur marchande sur des bases administratives que par le jeu de la loi du marché (offre et demande).

La part du découvert anormal est la suivante :

Tableau N° 81: La part du découvert anormal

(KDA)				
ANNEE	TYPE DE DECOUVERT	MONTANT	CAUSE	NBREDE JOURS
1989	Découvert normal	-	solde de départ positif (182.557)	-
1990	Découvert normal	-	accroissement du volume d'activité	-
1991	Découvert anormal	406.881	-	-
1992	Découvert anormal	22.200	-	3 jours de C.A.
1993	Découvert anormal	144.600	-	13 jours de C.A.
1994	Découvert anormal	497.700	-	56 jours de C.A.

Source : Tableau des mouvements des découverts

• La liquidité totale

La notion de liquidité totale correspond au concept de fonds de roulement net c'est la possibilité de financer les actifs circulants et de faire face à des exigibilités incompressibles à court terme.

$$\text{Le ratio} = \frac{\text{Actifs Circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$$

doit être strictement supérieur à 1. Seulement il faudrait que les actifs circulants soient réellement cycliques, pour que ce ratio ait une signification, condition qui n'est pas remplie à l'ENIE-SPA, (beaucoup de stock et de créances irrécouvrables bien que 95 % des affaires sont réalisées au comptant) ce qui fait que l'entreprise n'a pu éviter la position de découvert.

En se référant aux coefficients obtenus pour les exercices 1989/1994, nous concluons que l'entreprise dispose d'actifs suffisants pour couvrir ces exigibilités immédiates.

$$\text{Le ratio} = \frac{\text{Valeur réalisable}}{\text{Dettes à court terme}}$$

confirme les conclusions sur le ratio de liquidité totale, à savoir le recours sans cesse aux concours bancaires, puisqu'il demeure inférieur à la norme qui est de 0,50.

$$\text{Le ratio de financement de l'actif circulant} = \frac{\text{Fonds de roulement net}}{\text{Actifs Circulants}}$$

doit être inférieur à 1, l'important dans son évolution est la signification même des causes de l'évolution du fonds de roulement, plus ce ratio avoisine le coefficient 1, plus il est important, plus il régresse il constitue un signal d'alerte (problème d'équilibre financier FRN inférieur au BFR). Pour l'ENIE-SPA de 1989 à 1992, il n'a cessé de régresser et c'est ce qui explique l'accroissement des concours bancaires sous forme de découverts,

Les découverts bancaires sont de :

Tableau N° 82 : Les découverts bancaires (1989/1992)
(KDA)

ANNEE	MONTANT	VARIATION EN %
1989	135.642	-
1990	277.226	+ 104 % / 1989
1991	880.198	+ 218 % / 1990
1992	1.223.461	+ 39 % / 1991

Source : Tableau des mouvements des découverts

L'autre paradoxe est que pour l'ensemble des exercices 1989 à 1994, ce coefficient est inférieur à 1, ce constat vient en information complémentaire sur la nécessité d'apurer les actifs non durables (cycliques) de l'entreprise.

3.5.4.6- Ratios de rotation

Les ratios de rotation vont nous permettre de procéder à une analyse approfondie de l'actif circulant par l'étude de calcul de la liquidité de ses différents éléments et ce grâce à la vitesse de rotation de ces principales composantes qui sont les stocks et les crédits clients.

S'il est admis que les stocks d'une entreprise sont considérés comme étant l'une des causes de frein des flux financiers pour les différents cycles d'exploitation, cela ne justifie nullement leur coût de possession assez élevé, par conséquent il s'agit de répondre à la question suivante, quel niveau de stock doit posséder l'entreprise ? cela nous amène à nous poser une deuxième question, quelles sont nos aptitudes et nos moyens pour gérer les commandes? et ce en terme de :

- Capacité de stockage,
- Disponibilité de fournisseurs, voir la fidélité,
- Disponibilité de ressources, c'est à dire la régularité des expéditions.

Malheureusement les facteurs exogènes non maîtrisés, et l'absence de rigueur de contrôle des utilisations des ressources n'ont pas permis une bonne gestion des stocks surtout pour les entrants.

A cet effet, nous nous intéressons à deux grands ratios, le ratio de rotation de stock de matières premières et le ratio de rotation de stocks de produits finis. Ce choix est volontaire, il s'agit de savoir combien nous avons consommé par rapport aux entrants et quelle a été notre force de vente (distribution), de notre production, cependant il y a lieu de signaler que l'absence de comptabilité analytique ne va pas faciliter notre analyse.

a- Rotation des stocks de matières premières :

Ce ratio apparemment va nous permettre de mesurer la durée du stationnement des matières premières dans l'entreprise, et plus il augmente plus la trésorerie de l'entreprise sera alourdie.

Pour l'ENIE-SPA, les stocks de matières premières en valeur absolue sont supérieurs à une année, si on compare ce niveau de stockage par rapport aux achats, une question se pose d'elle-même, pourquoi on achète puisque à la fin de l'exercice précédent on disposait apparemment de stock suffisant ? En analyste averti et appartenant à l'entreprise, ce rapport est anormal, sinon comment expliquer les arrêts de chaînes de production pour cause de rupture d'approvisionnement ? Par conséquent et comme il a été explicité dans la partie « analyse de l'évolution du bilan » une étude approfondie des inventaires physiques est indispensable ainsi que la révision de la méthode d'évaluation des sorties.

b- Rotation des produits finis

Ce ratio mesure la vitesse d'écoulement des produits finis, tout accroissement ou augmentation entraînera automatiquement un accroissement des besoins en fonds de roulement, voir de la trésorerie même de l'ENIE-SPA puisqu'il n'a cessé d'augmenter d'année en année de 19 Jours en 1989 on passe à 44 jours. Ces délais se présentent par rapport à la trésorerie nette :

Tableau N° 84 : Les délai d'écoulement des produits finis par rapport à la trésorerie nette

ANNEE	%
1989	28
1990	21
1991	17
1992	22
1993	67
1994	51

Source : Calculer d'après le tableau de la trésorerie

Il apparaît clairement que la « détention » des stocks aggravant les découverts bancaires de l'ENIE-SPA , la politique de vente doit être révisée en totalité.

c- Rotation des crédits clients

La gestion des flux financiers, veut que les flux financiers des inputs (recettes) précèdent les flux financiers des outputs (dépenses). Pour cela, il va falloir se rapprocher du ratio des crédits moyens obtenus des fournisseurs, cependant et compte tenu de l'hétérogénéité des affaires de l'ENIE-SPA (vente de marchandise en l'état, production vendue, et prestations fournies) il est plus intéressant de calculer pour chacune de ces affaires, le crédit moyen accordé à la clientèle.

La globalité de ce ratio masque justement ces écarts, ce jugement est porté par analyse des types de créances.

- 1 - Le crédit moyen des ventes de marchandises est supérieur à 90 jours,
- 2 - Le crédit moyen des ventes de produits finis EGP est inférieur à 30 jours (système de vente au comptant),
- 3 - Le crédit moyen de ventes des produits médicaux est supérieur à 120 jours (nature du client obéissant au système de la comptabilité publique).
- 4 - Le crédit moyen sur présentation, celui-ci est supérieur à six mois.

Une simple analyse empirique nous montre combien il est nécessaire d'introduire un système de suivi performant des créances, et redynamiser les recouvrements de créances.

d- Rotation des crédits fournisseurs

Il exprime de délai moyen de paiement qui nous est accordé par nos fournisseurs, en se référant aux modalités de financement de nos achats qui sont à 90 % importés, il doit être égale à 360 jours (première annuité exclue de la dette au 31/12).

Logiquement un accroissement de ce délai et une régression du délai de crédit moyen des clients se traduisent par une amélioration de la trésorerie, et une diminution de ce délai pèsera lourdement sur les besoins en fonds de roulement c'est le cas de l'ENIE-SPA. Cependant, il y a lieu de tenir compte du phénomène d'érosion monétaire qui n'est pas pris en charge. Une dette comptabilisée à un cours bancaire le restera jusqu'à son extinction alors que l'achat qui intervient ultérieurement est comptabilisé à un cours supérieur, c'est ce qui explique le peu de renseignement probant, ainsi en attendant la révision du plan comptable national devant prendre en charge ces écarts de conversion des postes de l'actif et du passif, il y a lieu de mettre en application la procédure portant « réévaluation de la dette au 31/12 ».

L'utilisation de ces deux ratios, a pour but de nous fournir des ordres de grandeurs en valeur absolue.

3.5.4.7- Ratios de rendements et de rémunération

Il s'agit pour nous, d'apprécier le rendement et la rémunération de notre capital, par capital, il reste entendu le facteur travail c'est à dire la main d'œuvre, et le facteur économique c'est à dire l'outil de production (équipement). Ces ratios vont nous permettre de suivre l'évolution de l'efficacité des moyens humains, et des moyens matériels utilisés.

a- Rendement de la main-d'œuvre :

Nous essayons d'analyser ce rendement à travers la valeur ajoutée et la production,

• Au plan Valeur Ajoutée

$$R = \frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Effectifs}}$$

Y a t il un ratio normatif ? doit-on se comparer à des firmes internationales du même secteur ? la réponse est non pour les causes :

- De la différence des systèmes de production (exemple insertion manuelle ou automatique),
- Du mode de rémunération du personnel ,
- Des coûts de consommation d'intermédiaires,
- Des problèmes soulevés par l'érosion monétaire.

A ce stade là , la seule condition de satisfaction est sa progression. Pour l'ENIE-SPA, il n'a

cessé d'évoluer depuis 1989, jus qu'en 1994, où il enregistre une régression trop importante de 20 % pour cause de :

- Réduction du niveau d'activité (arrêts de production durant le premier trimestre et ralentissement durant le dernier bimestre).

• **Au plan Production**

$$R = \frac{\text{Production}}{\text{Effectifs}}$$

Ce ratio permet à l'entreprise de mesurer sa force productive, et pour les mêmes raisons énoncées ci-dessus, on se contente d'analyser son évolution qui doit augmenter, et les mêmes conclusions et remarques sur la valeur ajoutée sont à retenir.

b- Rendement du capital économique :

Au même titre que le rendement du facteur travail, nous allons analyser le rendement du capital économique, ou de l'équipement de production en se référant à la valeur ajoutée et à la production.

• **Au plan Valeur ajoutée**

Son importance réside dans le fait de situer l'aptitude des immobilisations à transformer les inputs en biens, au moindre coût et conformément au cycle de production. Cependant le phénomène inflationniste limite l'étendue de son analyse, et nous nous contentons comme pour le rendement de la main-d'oeuvre d'examiner son évolution en terme de croissance.

Nous constatons tant pour la valeur ajoutée que pour la production depuis 1989, il n'a cessé d'enregistrer les accroissement suivants (à l'exception de l'exercice 1993/ 1994).

Tableau N° 85 : Les variations de la valeur ajoutée et la production (1989/1994)
(EN %)

ANNEE	VARIATION DE LA VALEUR AJOUTEE	VARIATION DE LA PRODUCTION
1990	+ 22	+ 37
1991	+ 11	+ 51
1992	+ 47	+ 64
1993	- 56	- 101
1994	- 14	- 21

Source : Constitué d'après les tableaux de comptes d'exploitation.

Il ressort que la progression de la production de 1989 à 1992 est plus importante que l'accroissement de la valeur ajoutée, et qu'à partir de 1993 la régression de la valeur ajoutée par rapport à la régression de la production est aussi importante, cela nous amène à reposer la question de valorisation et les prix appliqués, la question ne peut être résolue que par la mise en place de la comptabilité analytique.

3.5.5- Synthèse du diagnostic financier

Dans l'étude que nous proposons, relative à la situation financière de l'ENIE-SPA, nous avons essayé de mettre en évidence les principaux facteurs de déséquilibres financiers, et leurs causes. Partant du principe que le flux financier n'est que la résultante d'un acte de gestion, nous avons constaté lors de notre analyse que l'entreprise :

1. - A des besoins de financement qui n'ont cessé d'augmenter, à tel point que leur couverture est insuffisante par les fonds propres nets,
2. - Ne disposant pas d'autonomie financière,
3. - A sa rentabilité des moyens économiques nulle,
4. - A une absence d'autofinancement, l'obligeant à recourir fréquemment aux concours bancaires pour le financement de son exploitation.
5. - A des déficits chroniques qui sont dûs non seulement à l'érosion monétaire, mais aussi à la faiblesse des valeurs ajoutées dégagées, dont le rôle principal est la rémunération du capital économique et financier
6. - A des niveaux de stocks trop élevé, un taux de 20 % (dont 5 % en stock outil) par rapport au total de l'actif est souhaité .
7. - A des créances sur clients anormales eu égard à la politique commerciale suivie par l'entreprise (ventes et prestations fournies au comptant),
8. - A des cycles d'approvisionnement qui sont irréguliers.
9. - A des circuits d'information non fiables, et ce, en terme de procédures de travail .

Conclusion

L'application du scoring sur toute la période étudiée, montre que l'entreprise est classée défaillante. Toutefois la transcription des mesures de soutien accordées par le Trésor et la Banque ont permis d'améliorer le score sans toutefois basculer l'entreprise dans la catégorie des entreprises saines financièrement.

Le poids considérable des frais financiers résultant de la consolidation du découvert bancaire en court et moyen terme compromettent sérieusement la rentabilité et la pérennité de l'ENIE .

L'activité de l'entreprise a augmenté de 15 % au cours de cette même période; mais la non maîtrise des charges d'exploitation (frais du personnel , frais financiers et amortissements) ont annihilé tous ces efforts de redressement.

Le taux de valeur ajoutée, indicateur économique par excellence, est en baisse constante, avec le niveau de la valeur ajoutée, l'entreprise doit : soit augmenter de manière substantielle son activité pour assurer la couverture des charges fixes , soit réduire de

manière drastique ses charges d'exploitation.

En 1996, le poids des salaires dans la valeur ajoutée atteint les 100 %, ce qui ne laisse désormais aucune chance de redressement à l'entreprise.

En terme de rentabilité économique, l'entreprise tourne avec une rentabilité négative avec une tendance à la détérioration qui s'explique par la faiblesse de la vitesse de rotation du capital.

L'analyse globale montre que l'excédent brut d'exploitation a une tendance négative.

Une condition indispensable au retour aux grands équilibres de l'entreprise passe obligatoirement par un désinvestissement pouvant permettre de réduire le poids des frais financiers.

L'analyse de la situation montre que grâce aux apports du trésor et au rééchelonnement du découvert bancaire par la banque ; l'ENIE présente:

- Un ratio de bancabilité répondant aux normes en vigueur
- Un fonds de roulement reconstitué.

Tous les indicateurs économiques et financiers montrent la nécessité pour l'ENIE d'entreprendre un plan de restructuration impliquant obligatoirement :

- Une solution patrimoniale.
- Des mesures structurelles fortes accompagnées d'un plan social sévère.

QUATRIEME CHAPITRE
Démarche de Restructuration et filialisation
de l'entreprise « ENIE »

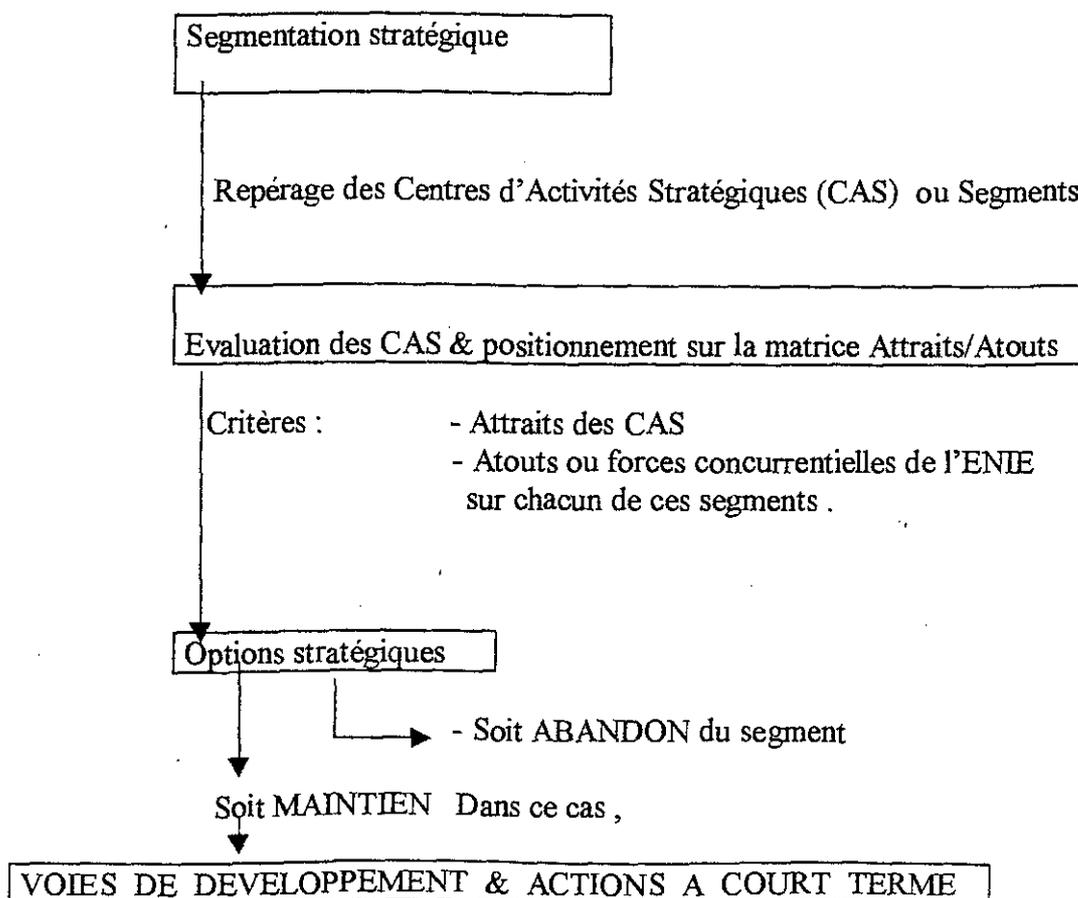
Introduction

Le processus de filialisation entamé par l'entreprise ENIE est considéré comme moyen sur lequel les décisions d'ouverture du capital seront prises. Aujourd'hui l'Etat tolère le démembrement de l'entreprise publique par la création de filiales. La multiplication des filiales est un moyen pour l'entreprise ENIE d'échapper au contrôle de l'Etat, même temps qu'un moyen de diversification d'activités.

La création des filiales de l'ENIE conduit à une dilution des capitaux publics de l'ENIE, et en même temps, elle facilite la constitution d'entreprises mixtes dans lesquelles la participation de l'ENIE reste minoritaire.

4.1-Constat et Options Stratégiques

L'application du modèle « Mc Kinsey » sur l'entreprise ENIE passe par la détermination et l'évaluation des attraits des Domaines d'activités stratégique (D.A.S.) qui sont identifiés au cours de la phase de segmentation.



4.1.1-Segmentation stratégique

L'ENIE peut identifier des segments sur la base de l'éventail de ses activités. Elle peut aussi se spécialiser très étroitement dans le marché national.

4.1.1.1- Critères de segmentation

Appartiennent au même segment des produits ou activités qui ;

- Correspondent à un type de clientèle N/B et à une catégorie de besoins
- Relèvent d'un savoir-faire et nécessitent des compétences distinctives, et sur lesquels il est possible de mettre en œuvre une stratégie distinctive face Circuits imprimés à la concurrence

4.1.1.2- Domaines et centres d'activités stratégiques (ou segments)

L'ENIE peut identifier les D.AS. suivants, ainsi que les C.A.S.

N°	DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE	CENTRE D'ACTIVITE STRATEGIQUE (SEGMENT)
01	TGP / TVC / TV N/V	- EGP - TV N/B
02	Pièces métallo-plastique	- EGP - TV N/B
03	Composants électroniques	- Semi- conducteurs - Circuits imprimés - Composants bobinés - Composants passifs - Hauts parleurs - Tubes cathodiques N/B
04	Electronique Médicale et Professionnelle	- Médical - Pesage - Prestations électroniques
05	Fabrication d'antennes	- Fabrications d'antennes
06	Emballage	- Protecteurs d'emballage
07	Gestion de patrimoine	- Gestion de patrimoine
08	Commercialisation	- Commercialisation
09	Formation	- Formation

4.1.2- Evaluation des segments

Dans ce modèle, il est d'usage de prendre en compte deux types de critères d'attraits ;

- ceux qui mesurent la valeur intrinsèque du D.A.S., qui sont valables pour tous les concurrents ;
- ceux qui mesurent la valeur relative, qui sont valables pour le cas spécifique de l'entreprise ENIE
- évaluer l'attrait ou la valeur de chaque D.A.S. par un système de notation.

4.1.2.1- Utilisation du modèle Matrice « Général Electric - Mc Kinsey » ou matrice « Attraits - Atouts »

a- Les segments sur lesquels intervient ENIE ont été positionnés sur une matrice à deux dimensions. Ces dimensions sont mesurées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs critères.

- La première dimension, horizontale, évalue la position concurrentielle - ou force compétitive - de l'entreprise sur le segment.

- La deuxième dimension, verticale, représente l'attrait du marché à moyen terme.

b- Mesures sur une échelle à trois niveaux élevée, modérée, faible, chacune de ces dimensions permet de positionner les segments stratégiques sur la matrice.

- Les critères

* Nombre de critère retenu pour l'évaluation des attraits et des atouts :

. 8 pour l'attrait, 15 pour les atouts pour les segments liés au marché final.

. 8 pour l'attrait, 9 pour les autres atouts pour les segment.

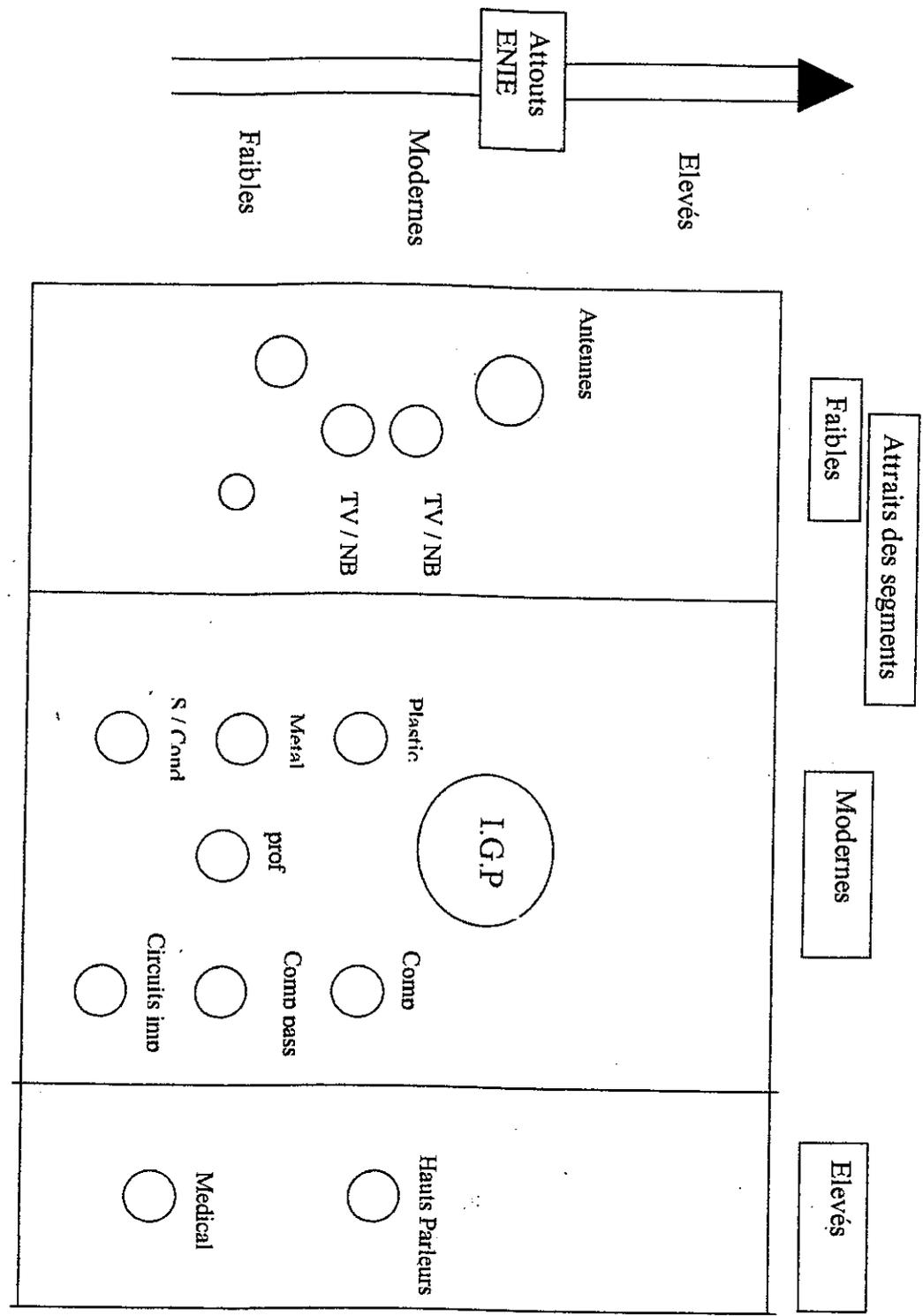
* Les critères ont été pondérés par leur importance relative, puis

* évalués sur une échelle à 5 niveaux (de 0 à 4), d'où un positionnement centré sur la valeur moyenne de 2.

c- Le positionnement des segments sur la matrice débouche sur la formulation d'orientations stratégiques pour chacune des segments, selon la matrice d'orientation ci-après :

Remarque : Les orientations stratégiques retenues tiendront compte de la spécificité de l'ENIE (Entreprise diversifiée par intégration verticale).

4.1.3- Evaluation et positionnement des segments sur la matrice attraits/ Atouts



Constat

- La majorité des segments évolue dans un contexte moyennement attractif
- INII dispose d'atouts modérés ou faibles sur la majorité de ces segments. Portefeuille pouvant être rééquilibré sans grande incidence sur le niveau d'acidité sur l'entreprise du fait que les "acceptable" (40%)

4.2- Options stratégiques, voies de développement et actions à court terme

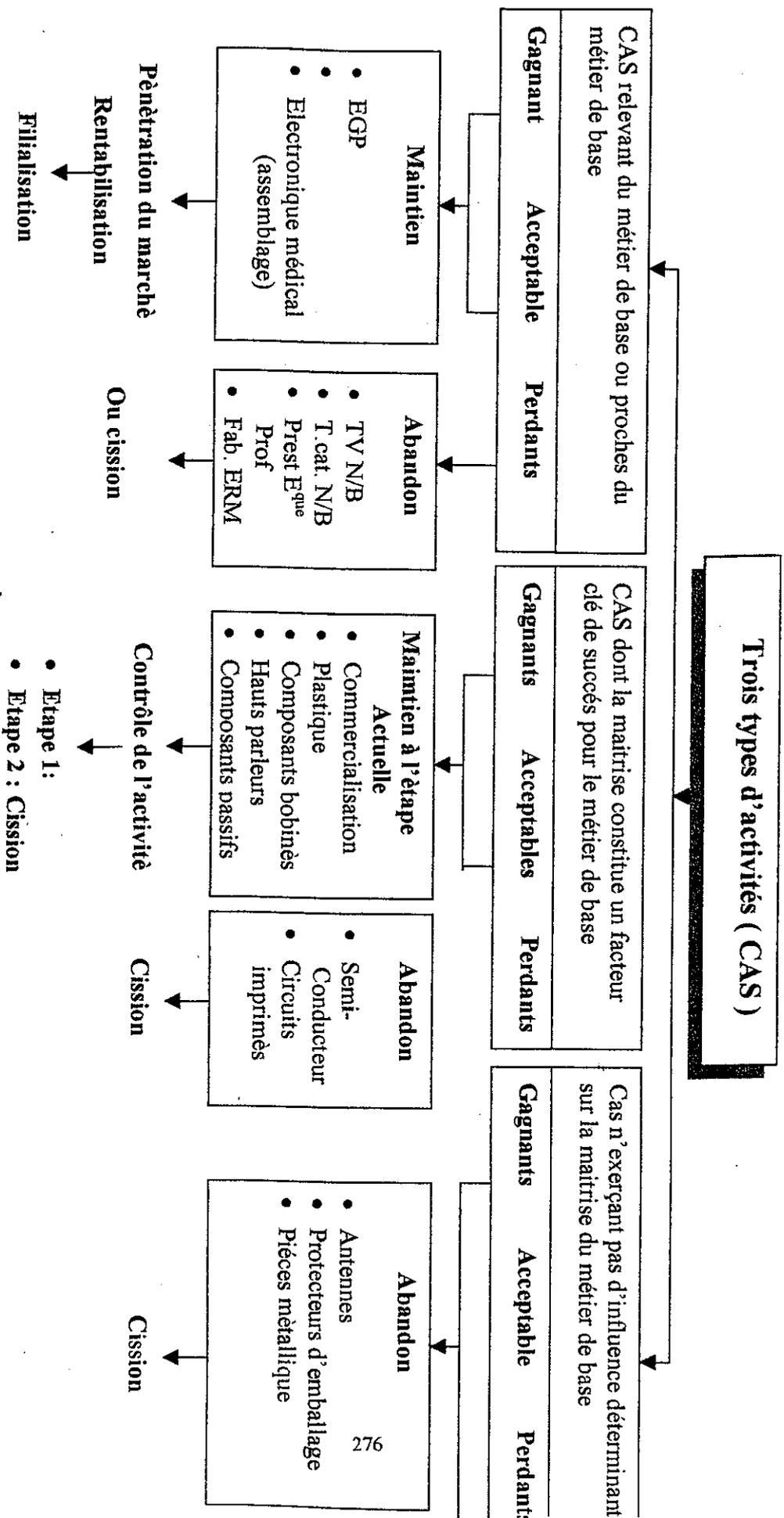
La situation économique et financière de l'ENIE est fortement diversifiée, d'où la complexité de la gestion, elle est trop surdimensionnée, et enfin elle est déstructurée financièrement.

Par ailleurs, l'environnement de l'ENIE se caractérise par la forte concurrence. Cet environnement est extrêmement turbulent.

En matière de stratégie, l'ENIE doit intervenir dans les D.A.S. d'une part, et d'autre part se spécialiser dans les métiers de base. Pour cela il faut que les options stratégiques devront s'appuyer sur deux objectifs majeurs :

- Recentrage sur le métier de base,
- Rentabilité / Viabilité des activités.

4.2.1 - Développement de types d'activités



4.2.2-Plan d'action

Segments	Option Stratégique	Actions
<p>G.A.S A Abandonne Dans L'immédiat</p>	<p>A B A N D O N</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Assemblage • Tubes rhodiques N/B • Fab • Prestations Prof • Antennes • Protecteurs d'emballage • Pièces métalliques • Circuits imprimés • Semi-Conducteurs <p>Fermeture du centre de formation → Cission</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fermeture de l'unité de Telagh et transfert des équipements sur • Fermeture de l'atelier • Fermeture de l'unité de Ain Oussara • Fermeture du MCE1 (SBA) et MCE3 (El Harrouch) • Cession de l'unité de Ras El Ma • Cession de l'atelier • Cession • Cession
<p>G.A.S A Maintenir Temporairement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plastique • Commercialisation 	<p>Rentabiliser à C1 Rentabiliser à C1</p>
<p>G.A.S A Maintenir Dans Le groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EGP • Eque médical (assemblage) • Hauts parleurs • Composants bobinés • Coposants passifs 	<p>Regroupement de l'activité sur le site de SBA</p> <p>Regrouper l'activité à Bouzereah</p> <p>Regrouper les trois cas autour d'une</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Fermeture des unités de Bida et de Telagh • Fermeture des unités MCE1 (SBA) et MCE3 (El Harrouch) • Recherche de partenariat

4.3- Etapes de mise en oeuvre et mesure organisationnelle d'accompagnement

La mise en oeuvre se fera en deux étapes :

ETAPE 1 : Filialisation des activités maintenues

- Filiale 1 : Electronique Grand Public.
- Filiale 2 : Plastique et Sérigraphie.
- Filiale 3 : Electronique médicale.
- Filiale 4 : Composants électroniques
 - * Hauts parleurs.
 - * Composants bobinés.
 - * Composants passifs.
- Filiale 5 : Société de Gestion du Patrimoine

ETAPE 2 : 1- Maintien des Filiales

- EGP.
- Electronique médicale .
- Société de gestion du Patrimoine.

2- Cession de filiale

- Plastique et Sérigraphie.

3- Filiale : Composants électroniques

La configuration future de cette filiale dépendra des résultats de l'activité des 3 CAS qui la composent.

4.4-Option de restructuration DE L'ENIE

Les activités et les unités à maintenir par l'entreprise « ENIE » se sont les suivantes :

- Maintien de l'activité assemblage des produits finis (audio et vidéo) concentrée dans le site de Sidi Bel Abbès.
- Maintien de l'activité médicale et concentration dans le site de Bouzereah.
- Maintien de l'activité commerciale et création d'une filiale commerciale regroupant les unités (UPE1, UPE2, UPE3, UPE4) .
- Maintien de l'activité composants : Composants bobinés, Hauts parleurs, Composants passifs (condensateurs) et Circuits imprimés.
- Maintien de l'activité injection plastique.

Les activités et les unités à élaguer :

- Abandon de l'activité tubes cathodiques noir & blanc.
- Fermeture définitive du site de Blida et transfert de l'activité assemblage sur Sidi Bel Abbès.
- Fermeture définitive du site de Télagh et transfert de l'activité sur le site de Sidi Bel Abbès.
- Abandon de l'activité pesage.
- Abandon définitive de l'activité composants potentiomètres.
- Délestage de l'unité de RAM au profit des travailleurs.
- Abandon de l'activité calibration MCE1 et fermeture du site de Sidi Bel Abbès.
- Abandon de l'activité calibration MCE3 et fermeture de site d'El harrouch.
- Fermeture définitive du centre de formation de Sidi Bel Abbès.
- Délestage de l'activité semi-conducteurs au profit de l'Etat.
- Délestage de l'activité emboutissage.
- Délestage de l'activité protecteurs d'emboutissage.

Conclusion

on pourrait aisément dire que la restructuration de l'ENIE est imposé par des facteur endogènes et exogènes. La filialisation de l'ENIE parait être comme référent obligé pour passer à la privatisation. La filialisation de l'ENIE facilite aux détenteurs de capitaux nationaux qu'étrangers de participer au capital de cette entreprise.

Conclusion de la quatrième partie

Le Diagnostic fonctionnel de l'entreprise « ENIE » nous a permis de connaître les nombreux points faibles éclipsant quelques points forts .

1- Au plan industriel et commercial :

L'entreprise « ENIE » est une entreprise trop diversifiée, ce qui se traduit par une complexité de la gestion et au même temps présente un métier de base dilué dans de nombreux autres métiers.

L'entreprise « l'ENIE » est une entreprise dispersée géographiquement dans le territoire national, bien que le complexe de Sidi Bel Abbès en constitue le pôle essentiel. Ce qui implique par conséquent que 50 % du chiffre d'affaires est procuré par deux (02) unités seulement (le complexe et l'unité commerciale de Sidi Bel Abbès), inversement, les six (06) autres unités (près de la moitié) ne contribuent qu'à 7,4 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Par conséquent, on constate une concentration d'activités très diversifiées sur le site de Sidi Bel Abbès (le complexe), ce qui implique une coexistence de technologies variées nécessitant des compétences différentes, et aussi une dilution des responsabilités aggravée par l'inexistence de la comptabilité analytique d'exploitation.

L'ENIE est caractérisée par un surdimensionnement des capacités de production, couplé à une obsolescence technologique de certains composants, ce qui traduit d'une part, une sous- utilisation chronique et générale des capacités installées (par exemple le taux d'utilisation des potentiomètres est de

3 % , les condensateurs est de 3 %, circuits imprimés est de 7 % et les composants bobinés, 9 % pour les transformateurs, 25 % pour les THT.), et les surcoûts d'autres part.

Concernant le commandement de la filière électronique par l'amont, il se traduit par :

- a) Une insuffisante prise en charge de la fonction qualité .
- b) Une insuffisante efficacité de la fonction développement.
- c) Un insuffisant dynamisme de la fonction commerciale (inexistence de la fonction marketing) .

Ce qui est, par conséquent, une « prise en étau » de l'ENIE entre les exigences du marché (filiale électronique fonctionnant par transmission des exigences de l'aval vers l'amont) d'une part, et les conditions liées à la volonté d'utiliser les capacités et moyens de l'entreprise d'autres part.

2 - Au plan des ressources humaines et de l'organisation

a) Les ressources Humaines

On constate une stabilité d'effectif avec une évolution globalement défavorable, l'effectif s'est stabilisé autour de 6300 - 6500 agents alors que les frais du personnel ont été multipliés par 1,8 sur la période. A partir du 2^{ème} semestre 97, l'effectif a été réduit de 33 % grâce à la mise en place d'un plan social relativement sévère.

Malgré la réduction du nombre d'agents (- 2065 entre 1996 et fin 1997), la tendance reste défavorable sous l'effet conjugué de trois facteurs :

- La baisse de la valeur ajoutée.
- Les effectifs surdimensionnés par rapport au volume d'activité.
- L'augmentation de salaires (souvent imposés par les pouvoirs publics).

b) L'organisation

Evoluant dans un complexe fortement concurrentiel et dans un environnement particulièrement turbulent, l'organisation de l'ENIE devra s'appuyer sur :

- Une structure plus souple (filialisation des activités « acceptables »)
- Un système d'information de management incluant la comptabilité analytique d'exploitation et la veille stratégique.

c) Au plan financier :

Nous avons constaté lors de notre analyse que l'entreprise :

- A des besoins de financement qui n'ont cessé d'augmenter, à tel point que leur couverture est insuffisante par les fonds propres nets,
- Ne disposant pas d'autonomie financière,
- A sa rentabilité des moyens économiques nulle,
- A une absence d'autofinancement, l'obligeant à recourir fréquemment aux concours bancaires pour le financement de son exploitation.
- A des déficits chroniques qui sont dûs non seulement à l'érosion monétaire, mais aussi à la faiblesse des valeurs ajoutées dégagées, dont le rôle principal est la rémunération du capital économique et financier
- A des niveaux de stocks trop élevé, un taux de 20 % (dont 5 % en stock outil) par rapport au total de l'actif est souhaité .
- A des créances sur clients anormales eu égard à la politique commerciale suivie par l'entreprise (ventes et prestations fournies au comptant),
- A des cycles d'approvisionnement qui sont irréguliers.
- A des circuits d'information non fiables, et ce, en terme de procédures de travail.

A partir de ce diagnostic, l'entreprise ENIE doit tracer une stratégie qui se base sur le processus de la restructuration par la filialisation. Cette stratégie devra être considérée comme un prélude pour la privatisation de l'ENIE. Elle est un moyen de dissocier la grande entreprise afin de faciliter l'accès de capitaux privés dans le capital social de l'ENIE.

Conclusion générale

Avant la transition, Le secteur industriel public assurait une part prépondérante de la production, étant donné que le secteur privé ne pouvait détenir que peu d'actifs productifs et n'était autorisé à exercer qu'un petit nombre d'activités, ce qui implique que le rôle du secteur privé a été négligé dans l'ancienne stratégie de développement de l'économie algérienne inspirée du système socialiste.

Cependant, les prix et les véritables bénéfices économiques ne comptaient guère dans l'allocation des ressources, dont l'emploi était déterminé par les décisions politiques prises par l'organisme de planification.

En effet, en raison de la complexité des structures de gestion des entreprises publiques, le secteur industriel public qui était censé dynamiser l'activité économique est devenu un véritable obstacle à la production et ne joue plus son rôle d'incitateur vis à vis des investissements privés.

En plus de cela, la croissance économique de l'Algérie s'est basée essentiellement sur la rente pétrolière, ce qui a entraîné une crise économique directement après la chute brutale des prix du pétrole.

A ce moment là, la réforme de secteur industriel public dominant et les remèdes à lui apporter étaient au centre des préoccupations des pouvoirs publics. Les différentes expériences de réforme (restructuration organique et financière des entreprises publiques et l'autonomie de gestion) introduites dans le secteur industriel public n'ont pas abouti à des résultats escomptés. L'expérience a démontré que ces réformes n'ont pas empêché nullement un contrôle de l'Etat sur les éléments clés du comportement de l'entreprise publique. Ceci suppose que l'Etat tuteur a du mal à céder une certaine autonomie aux gestionnaires. La gestion des entreprises publiques est entravée par le fait que les prix sont strictement encadrés par l'Etat. et encore, il est vrai que les prix contrôlés par l'Etat sont souvent fixés indépendamment de leur coût marginal, pour des raisons non économiques, sociale par exemple.

Cependant, le développement, la rentabilité et la compétitivité du secteur industriel public ne peuvent être menés à bien sans changements majeurs. Ces changements doivent être profonds avec la restructuration de ce secteur et la transformation du rôle de l'Etat.

Ces mutations profondes sont beaucoup plus difficiles et plus longues à opérer parce qu'elles supposent des réformes structurelles et une modification fondamentale des attitudes, des incitations et des relations.

Dès que, l'Algérie a fait la transition à l'économie de marché, le rôle de l'Etat doit devenir fondamentalement différent. Au lieu d'intervenir directement dans l'activité, il s'agit surtout par l'intermédiaire du rôle régulateur, animateur et protecteur.

Il y a lieu de rappeler que les actions de désengagement de l'Etat sont aujourd'hui un fait marquant, un renversement de la tendance à l'expansion continue du secteur industriel public et traduisant l'objectif de réduction du rôle de l'Etat dans les économies des soixante dix et quatre vingt.

La réforme serait à même d'alléger les charges du budget de l'Etat . Cette réforme qui consistait en la réduction du rôle de l'Etat dans l'économie, s'est basée essentiellement sur la mise en application de programme de restructuration des entreprises publiques économiques dont la privatisation est une composante essentielle.

Les objectifs visés par la privatisation sont d'un triple ordre :

- Des objectifs économiques en vue de moderniser l'économie, développer et consolider les économies régionales et offrir à l'économie nationale la possibilité d'une ouverture plus large sur l'économie internationale.
- Des objectifs sociaux en vue de sauvegarder l'emploi et éviter les concentrations capitalistes au profit de quelques personnes.
- Des objectifs financiers en vue d'alléger les charges du budget de l'Etat en matière de soutien aux entreprises publiques économiques.

Les principaux critères de choix des entreprises privatisables sont la participation publique significative au capital, la rentabilité actuelle et potentielle de l'entreprise privatisables, l'appartenance à un secteur concurrentiel.

En face de ces objectifs, il y a un certain nombre d'obstacle qui entravent la mise en application du processus de privatisation :

- Les personnes en place, et surtout les employés craignent vivement de se trouver sous le contrôle d'intérêts extérieurs et de perdre leur emploi.
- La situation financière et les installations physiques de nombreuses entreprises n'étant pas attirantes.
- Le statut de la propriété faisait cruellement défaut, de même que les fondements institutionnels et les dispositifs de protection nécessaires pour garantir la transparence d'un marché secondaire, situation qui contribue d'avantages les investisseurs.
- L'Etat n'a pas réussi à établir des politiques industrielles capables de mobiliser des entreprises à des fins productives.

Le processus de la privatisation nécessite un environnement favorable lié directement avec les mécanismes de l'économie de marché.

La privatisation est donc la démarche généralement préférée pour la transition, mais son acceptabilité sociale et son efficacité économique dépendent de l'existence des fondements institutionnels du capitalisme. Lorsque de telles bases n'existent pas, mais que l'Etat s'efforce de les rétablir ou de les renforcer, la meilleure solution est peut être de retarder le désengagement jusqu'à ce que cet effort aboutisse aux résultats escomptés.

La privatisation qui n'est pas une panacée – englobée dans le cadre des réformes ; système juridique, économique, financier, administratif- est l'élément essentiel des ajustements structurels futurs.

Enfin, une privatisation mal conduite ne permet pas d'améliorer la production, de créer des emplois, et d'accroître les revenus ; elle est plutôt source de stagnation et de décapitalisation. Mais laisser les entreprises aux mains d'un Etat faible et vénal , risque fort d'aboutir au même résultat.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

OUVRAGES

- ALBOUY . M.: « Structure financière et coût du capital des entreprises »,
Ed. Eyrolles, 1991.
- ANASTASSOPOULOS. J.P. : « Stratégie de l'entreprise publique »,
Ed. Dalloz, 1980.
- BAUCHET. M. : « Propriété publique et planification »,
Ed. Cujas, 1962.
- BENACHENOU. A. : « L'expérience algérienne de planification et de développement,
1962 - 1982 », Ed. O.P.U., 1982.
- BENAOUDA. H. : « Système productif algérien et indépendance nationale »,
Tome I, Ed. O.P.U., 1983.
- BENISSAD. H. : « La réforme économique en Algérie », Ed. O.P.U., 1991.
- BENISSAD H. : « Algérie : Restructuration et réformes économiques en Algérie »,
(1979 - 1993), Ed. OPU, 1994,
- BELANGER G. » : L'économie du secteur public »Ed Gaetan Morin, 1981.
- BELAIBOUD M. » : Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne »,
Ed OPU, 1983.
- BERRADA R. : « La politique de désengagement progressif de l'Etat envers les
entreprises publiques à travers les contrats programmes dans la
privatisations : cas du Québec et du Maroc », Ed.1992.
- BOUACHIK A. » : Les privatisations aux Maroc », IBNS, 1993.
- BOUKHAZAR. O. : « L'équilibre financier des entreprises », Ed. O.P.U., 1983.
- BOUKHAZAR. O. : « La finance de l' entreprises », Ed. O.P.U., 1981.
- BOUYACOUB. A. : « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie »,
Ed. O.P.U., 1988.
- BOUYACOUB. A. : « La séparation des fonctions de production et de
commercialisation de certaines sociétés nationales algériennes »,
Thèse de 3 ème cycle, Paris Dauphine, 1976.
- BRAHIMI A : « L'économie algérienne, D'hier à Demain, Défis et Enjeux »,
Ed. DAHLAB, 1991,
- BROWN G. » : Le diagnostic d'entreprise 3 ,« ème édition, Paris, 1977.
- CHAMBON . G. : « Initiation à la vie et à la gestion de l'entreprise », Mementos Dalloz.
- CHARREAUX. G. : « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise »,
Ed. Economisa, 1987.
- CONSO. P. : » La gestion financière de l'entreprise », Tome I, Ed.Dunod 1976.

- DAIGNE.J.F.: » Management en période de crise », Ed. Organisation, 1991.
- DEBBOUB Y. : « Le nouveau mécanisme économique en Algérie », ED. OPU, 1995.
- DEPALLENS.G. : » La gestion financière de l'entreprise », Ed. Sirey, Paris 1970.
- DRUCKER. P. : « Vers une nouvelle économie », Ed. Interéditions, 1984.
- KOTLER P., DUBOIS B. : « Marketing management6 », « Ed Publication -union, 1991
- HAFSI. T. : « L'entreprise publique et politique industrielle »,
Ed. Mc Graw-hill, Paris, 1984.
- HAMDI K. » : Comment diagnostiquer et redresser une entreprise » Ed rissala, 1995
- JOFFRE P., KOEING » : Stratégies d'entreprises » Ed Economica, 1985.
- LAMIRI A. : «Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché» Ed Prestoom,
1993.
- LOYETTE J. » : Dénationaliser, comment réussir la privatisation », Ed Dunod, 1986
- MAILLET P. et M. : « Le secteur public en France, que sais - je ? »,
Ed. P.U.F. 1970.
- MARION A. » : Le diagnostic d'entreprise », cadre méthodologique, Ed Economica,
Paris, 1993.
- MARTINET A. C. » : Diagnostic stratégique de l'entreprise », Ed Vuibert entreprise,
1990.
- MOUHOUBI S. » : L'Algérie à l'épreuve des réformes économique »Ed OPU, 1998
- RAFFEGEAN J. et DUBOIS F. : « L'évaluation financière de l'entreprise, que sais - je? »
Ed. P.U.F. 1988.
- PORTER M. » : Avantages concurrentiels » Ed Inter-ed , 1989.
- Ouvrage collectif » : Le management des privatisations » cas du Québec et du Maroc,
1991.
- RAPP L. : « Techniques de privatisations des entreprises publiques »,
Ed. Librairies Techniques, 1986,
- SAADI. R.N. : « La gestion socialiste des entreprises en Algérie », Ed. O.P.U., 1985.
- SCHNETZLER Jacques : « Le développement algérien », Ed masson, 1981,
- TEMMAR M. H. : » Stratégie de développement indépendant : cas de l'Algérie »
Ed OPU, 1983.
- VIZZANOVA. P. : « Pratique de gestion », Tome I, Ed. Berti.

ARTICLES REVUES

- ABALKINE. L. : « La refonte du système et méthodes de planification de direction
planifiée », Sciences sociales, N° 2 , 1988

- ANASTASSOPOULOS. J.P. : « Les voies de l'autonomie », Revue française de gestion, mars - avril 1979.
- BENALI. B. : « Les enjeux de la privatisations », RJPEN, N° 23 , 1990
- BENBIROUR. A. : » Gérer la crise économique », El moudjahid, 15 avril 1990.
- BOUCHIKHI. M. : » Genèse de l'entreprise publique nationale », Revue statistiques N° 23, 1989.
- BOUNJOUA O. » : Les rapports Etat-Entreprises publiques », R.M.M.P.,N°5.
- BOUSSOUMAH. A. : » La notion d'entreprise publique en droit algérien », R.A.S.J.E.P. volume XXVII, N° 1, mars 1989.
- BOUKHAZAR. O. : » Administrateurs des EPE siégeant au titre des fonds », Rapport final, Alger, 1 1991.
- BOUYACOUB. A. : « Activité économique et taille des entreprises », Revue du CENEAP, N° 12, 4 ème trimestre 1987.
- BOUYACOUB. A. : » La crise de la gestion dans les entreprises industrielle publiques », Revue du CREAD , N° 16, 4 ème trimestre 1988.
- BOUYACOUB. A. : » L'endettement dans le secteur public », Algérie Actualité, N° 1005, du 17 au 23 janvier 1985.
- BOUYACOUB. A. : « La rentabilité dans le secteur public », Revue du CREAD, N°11, 3 ème trimestre 1987.
- BOUYACOUB. A. : « Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée », Revue du CENEAP, N° 12, 4 ème trimestre 1987.
- BOUYACOUB. A. : » Régulation et prix en Algérie », Revue CREAD, N° 18, 2ème trimestre 1989.
- BOUYACOUB. A. : « Stock et productivité », Actualité Economie, février1987.
- BOUZIDI. A. : « L'industrie publique en Algérie » Revue du CENEAP, N° 7, 1985.
- BOUZIDI. A. : «25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie algérienne », Revue du CENEAP, 1987.
- BOUZIDI. A. CHAREF. A. : « La structure financière de l'entreprise publique restructurée », Revue du CENEAP, N° 1, 1985.
- BRAHIM. M. : « Quelques questions à la réforme de l'entreprise publique », R.A.S.J.E.P., Volume XXVII, N° 1 mars 1989.
- DE.BERNIS. D. : « Les industries industrialisantes », Revue du tiers monde, N° 47, juillet - septembre 1987.
- DEBENE. M. : « Le désengagement de l'Etat dans les pays en voie de développement », Revue marocaine des finances publiques et d'économie, N° 6, 1990.

- DERBAL. A. : « L'expérience de privatisation dans le monde arabe en général et en Algérie en particulier ». Revue du CENEAP. N° 13, 1999.
- DERBAL. A. : « L'exportation et l'entreprise algérienne : Passé, Présent et Futur. » Les cahiers du CREAD, N° 43, 1998.
- DURUPTY. M. : « Les privatisations en France », N.E.D., N° 4857.
- GHOUMARI. M. : « La privatisation des entreprises publiques en Afrique », C.A.A.P., N° 32, 1989.
- GIRAUDET. P. : « La vocation et les problèmes des entreprises publiques », Revue de gestion, N° 21, 1979.
- HUMBURT. M. : « Place de l'électronique dans le système industriel mondial », Colloque ISE - ENIE, novembre 1984.
- HUMBERT. M. : « Etude globale sur l'électronique mondiale », ONUDI, Rapport du mois de septembre 1988.
- ROUSSET M. : « Une nouvelle approche de l'intervention économique de l'Etat », R.M.F.P.E., N° 6.
- LELLOU. A. : « Le système de rémunération du travail dans l'entreprise restructurée », Revue du CREAD, N° 12, 4^{ème} trimestre, 1987.
- SAADI. R. N. : « La restructuration des entreprises d'Etat: essai de présentation analytique », R.A.S.J.E.P., Volume XXI, N° 2, juin 1984.
- ZIADY. H. : « Le mouvement de privatisation dans les pays du Maghreb », Problèmes économiques, N° 2086, 1986.
- ZOUAIMIA. R. : « Ambivalence de l'entreprise publique en Algérie », R.A.S.J.E.P., N° 2, 1986.

DOCUMENTS ET SIMINAIRES

- Banque Mondiale « Prêt à la restructuration des entreprises publiques », 1987.
- ERNEST YONG : « Audit Opérationnel », Centre d'ingénierie et d'expertise financière, 1992.
- EUROSTAF : « Les holdings à caractère industriel », Collection « Stratégies industrielles et financière », Tome 1, 3^{ème} trimestre 92
- Commission ad hoc : « Rapport de restructuration financière des entreprises 1988, « . CNES » : Schéma directeur de la stratégie industrielle globale et intégrée 1996, « CNES » : Rapport de synthèse pour l'année de 1997 1997, « .
- CNUCED. : « L'électronique dans les pays en développement : problèmes relatifs au transfert et au développement des techniques », Nations Unies New-York, 1978.

CNUCED, Commission économique pour l'industrie » : Aspects juridique de la privatisation dans l'industrie 1992 , « .

CNUCED, rapport final du groupe de travail spécial sur la comparaison de l'expérience des pays en matière de privatisation au conseil du commerce et du développement 1994 « .

Ministère de l'industrie et des mines » : Synthèse, évaluation de l'industrie nationale et politique industrielle 1994 , « .

Ministère des industries et d'énergie » : Les assises nationales sur l'industrie 1995 , « .

Ministère de l'industrie et des mines » : Synthèse, évaluation de l'industrie nationale et politique industrielle », Vol II, 1994.

Ministère de l'industrie et de la restructuration, journées d'étude » : l'industrie : Problématique-Développement- Compétitivité 1997 , « .

Ministère de l'intérieur et des collectivités locales et de l'environnement :

« l'aménagement de territoire », Oran.

Ministère de la restructuration industrielle et de la participation » : Le marketing », 1995.

Ministère de la restructuration industrielle et la participation : « Plan d'action de la politique de restructuration industrielle 1995 . « .

Ministère de la restructuration industrielle et al participation : « l'approche juridique de création d'une filiale et promotion de l'investissement en Algérie ».

OCDE » : Le rééquilibrage entre le secteur public et le secteur privé : l'expérience des pays en développement », 1991.

ONUDI : » stratégie pour le développement intégré de l'industrie électronique », Rapport de 1989.

ONUDI : « L'industrie logicielle : Stratégie pour le développement intégré de l'industrie électronique », Rapport de 1989.

Symposium, « Structuration interne de la filière électronique et trend technologique », ISE , Oran, du 19 mai 1984 .

Sumposiyum national de prospeco-consiels » : La constitution du holding en Algérie 1994, « .

DOCUMENTS OFFICIELS:

Bilans des exercices allant de 1989 à 1994.

Bilan sociales de l'ENIE , 1992.

Bilan de production de l'exercice de l'ENIE, 1994

Décisions du conseil de planification.