

N^o 070

41

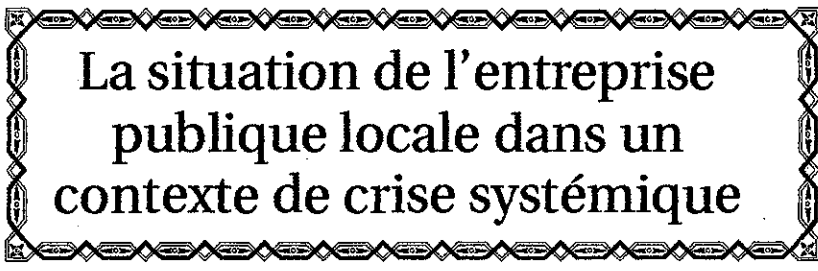
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Tlemcen

Institut des Sciences Economiques

330 07/01


**La situation de l'entreprise
publique locale dans un
contexte de crise systémique**

Mémoire de magister en sciences économiques
Option : *Gestion*

Présenté et soutenu par M. Ghaousti BEKHECHI

Sous la direction du professeur Mostefa BELMOKADEM, devant le jury composé de :

Président : Abderzak BENHABIB, professeur – Université de Tlemcen -

Promoteur : Mostefa BELMOKADEM, professeur – Université de Tlemcen -

Examineurs :

BENDI ABDELLAH Abdessalem, professeur – Université de Tlemcen -

CHERIF Chakib Anouar, maître de conférence – Université de Tlemcen -

Année Universitaire 1998 – 1999

DEDICACE

A mon père et ma mère qui m'ont élevé,
A mes frères et ma soeur qui me sont chers,
A ma douce épouse et mon tendre fils Abdellah qui m'ont
soutenu tout au long de mon écrit.

Mes hommages vont à tous ceux qui, professeurs, amis, ont concouru à l'élaboration de ce travail.

Au professeur, Docteur Belmokadem Mostefa, de l'Institut des Sciences Economiques de l'Université Aboubekr Belkaid de Tlemcen, Directeur scientifique de la thèse, dont les cours, les discussions et les remarques ont servi de base au présent travail, je rends un hommage mérité et le rassure de mon attachement profond.

Ma reconnaissance va également au personnel des bibliothèques que j'ai pu consulter, de même qu'aux personnes qui ont bien voulu assurer la mise en forme de ce travail.

Tlemcen, juin 1999

I N T R O D U C T I O N G E N E R A L E

D'une manière générale, l'entreprise publique locale Algérienne traverse une crise économique et sociale telle que ses conditions d'évolution en nette régression nécessitent des prises de décision conduisant à son redressement. Cette situation de régression est étroitement liée à la crise conjoncturelle et structurelle de l'environnement économique du pays, plaçant l'activité générale de l'entreprise dans l'obligation de suivre un plan de redressement.

Plusieurs diagnostics interviennent dans l'explication de ce phénomène global à tel point qu'il est devenu complexe de tenter de saisir toutes leurs relations et leurs fondements d'analyse.

Actuellement, la démarche de diagnostic est utilisée dans de nombreux domaines et notamment celui de la gestion des entreprises. Identification de dysfonctionnement, établissement de diagnostic constituent une étape des plus importantes de formulation de redressement stratégique car ils permettent l'appréciation d'une situation, d'un état, induisant en définitive une prise de responsabilité de celui qui les pose. En effet, l'état d'entreprise en crise dans un environnement ne remplissant pas des conditions de normalité constitue un objet d'étude faisant appel à une démarche de compréhension par une approche structuraliste du phénomène observé d'une réalité donnée.

Notre méthode d'observation de l'objet d'étude en question fait appel à une instrumentation pour une compréhension de la réalité en prenant soin d'interpréter l'état des structures supposé stable dans une situation donnée. Ce rapport à la reconstitution d'une réalité observée nous limite à une attitude d'approche structuraliste et compréhensive pour situer l'objet de notre étude, l'E.P.L. dans son contexte systémique.

Alors comment présenter les déséquilibres de fonctionnement des E.P.L. provenant de difficultés internes ou carences d'évolution dans un environnement économique instable et inopportun ? Comment expliquer les politiques et stratégies suivies par les différents responsables de fonctions au sein de l'entreprise : politique commerciale, politique industrielle, politique sociale, politique financière, etc... Il ne s'agira pas de porter un jugement sur ces différentes politiques, mais de bien les comprendre ou de constater leur absence le cas échéant.

Pour ce faire, nous aborderons notre travail en faisant état des techniques d'analyse ou de diagnostic, outils permettant la révélation des écarts identifiés par rapport aux normes au sein des fonctions de l'entreprise ou dans leurs relations.

Au moyen d'une répertorisation d'évaluation du respect aux normes fonctionnelles et structurelles relatives aux différents modules de l'entreprise, l'étude de l'état de crise au sein de l'entreprise pourra se faire à partir de l'observation de facteurs critiques localisés ou d'une analyse des inter-actions d'une façon globale. Cette mise en évidence sera à même de nous donner la possibilité de mesurer l'écart constaté jusqu'à la généralisation des écarts induits sur le fonctionnement global de l'activité de l'entreprise, ce qui caractérisera l'état de crise dans son ensemble vécu par l'entreprise.

L'approche de la problématique s'établit en ce sens qu'il faut différencier les caractéristiques des entreprises défaillantes ou en crise, de celles des entreprises qui réussissent. L'analyse minutieuse

des causes de défaillances éclaire utilement les facteurs de réussite. La véritable question est celle des causes qui placent l'entreprise dans un état de crise.

La première est que le système de planification centralisée place l'ensemble de l'activité économique sous contrôle de l'Etat. Cela signifie qu'elle se trouve incompatible avec le fonctionnement d'un marché. En conséquence, la discipline imposée aux entreprises par la concurrence, dans le cadre des marchés ouverts, n'existe pas. Cet inconvénient majeur de la planification centralisée a entraîné toute une série de problèmes graves tant pour les E.P.L. que pour l'économie dans son ensemble.

La seconde est que l'absence de motivation de profit crée un problème, car la Wilaya se sert des entreprises publiques locales pour produire des biens et services en direction de consommateurs ou groupes sociaux grâce aux aides financières étatiques. Ce soutien indirect de l'Etat contribue au déficit de ces E.P.L. qui voient leurs ressources amputées.

La troisième est que l'absence de bénéfices, induite par l'injonction imprimée par la Wilaya à l'E.P.L. pour exécuter un contrat de marché sans se soucier de la notion de rentabilité et d'efficacité, a causé des pertes chroniques importantes. Cet état de fait découle entre autres de ce que les E.P.L. employaient plus de personnes qu'elles n'en avaient besoin parce que le gouvernement assurait la garantie de l'emploi. Du même coup, les employés n'étaient pas rémunérés en fonction de leur performance. Ces entreprises étaient donc handicapées par le fait que leurs salariés ne se préoccupaient pas de la qualité de leur travail.

Dans la mesure où nous nous astreignons à circonscrire la problématique de l'E.P.L. et de situer le contexte dans lequel elle évolue, il nous paraît fondamental de lier le fonctionnement de l'entreprise avec les mécanismes du système économique et social appliqué en Algérie. Ainsi, nous nous proposerons dans le chapitre I d'aborder l'E.P.L. sous son aspect d'entité organisationnelle pour appréhender les contours des multiples processus de travail qui régissent l'activité des acteurs qui façonnent son identité et structurent sa spécificité économique dans son créneau naturel de développement. Régie par des règles et des statuts, l'E.P.L. obéit à un cadre d'ensemble rigide défini par l'institution publique et obéissant aux impératifs locaux de développement exprimés par les collectivités locales. Cette astreinte générale lui imprime un cachet particulier en tant qu'entité organisationnelle et lui impose un mode de fonctionnement propre caractérisant l'identité absolue d'une entreprise créée.

Confinée à jouer un rôle de levier de développement pour accomplir des objectifs de réalisation de projets fixés autoritairement par les sphères de décision, l'E.P.L. se voit aussi acculée à une fonction instrumentale du plan de développement local. On le découvre d'abord au niveau organisationnel, où s'affrontent entreprises et tutelles administratives. On le découvre ensuite au niveau socio-économique, où s'affrontent stratégies d'entreprises et politiques nationales.

Egalement, il nous faudra saisir de manière globale l'impact négatif du système de planification sur le fonctionnement de l'E.P.L..

Reposant sur une conception planifiée de développement, le plan permet aux organes locaux de l'Etat (Wilaya, Commune) un pouvoir de direction et de contrôle sur les activités des E.P.L..

Ensuite, nous examinerons (en chapitre 2) l'E.P.L., en tant qu'instrument marqué par un déficit structurel et stratégique. En posant objectivement les problèmes de dysfonctionnement, il-y-a lieu d'ajouter aux éléments qui existent aujourd'hui de nouveaux impératifs et de nouvelles contraintes organisationnelles en vue d'aboutir à une appréciation non restrictive incluant l'impact des fonctions de l'E.P.L., lesquelles ne constituent pas un schéma de leur juxtaposition.

Cela dit, il nous faut répondre à deux catégories de questions, à la fois : l'influence de son organisation sur la rentabilité et l'efficacité de son fonctionnement, ainsi que le conditionnement de son climat social caractérisé par son potentiel humain.

De nombreux obstacles contrarient accessoirement le fonctionnement des E.P.L. dans la réalisation de leur mission qui évolue sous la pesanteur des systèmes de gestion, d'administration, de communication, etc. L'absence d'autonomie financière étant justifiée par la pénurie de ses ressources, il y aura lieu d'orienter notre analyse des causes de défaillance dans une approche de déficit systémique de management, à savoir :

- La nature de sa structure et sa capacité managériale,
- La nature de son choix stratégique et des conditions de son évolution.

La nécessité pour l'E.P.L. de surmonter le constat de l'ensemble de ses difficultés et d'inverser les tendances de la crise, exigera l'intervention d'une démarche de redressement, faisant appel à l'utilisation de nouveaux instruments.

Dans cette optique, nous aborderons (chapitre 3) le contexte général de la normalisation, processus tendant à rendre l'E.P.L. éligible à l'autonomie et atténuer sa situation de crise par une réhabilitation de son objet économique dont la seule finalité est de créer de la richesse. Dans un but de préserver l'outil de production, nous serons amenés à examiner l'efficacité de l'E.P.L. au service de développement local, à travers les contraintes qu'impose sa tutelle et de déduire leurs implications.

Afin d'engager une rupture par rapport à l'ancien système de planification et de la dominance de la puissance publique, nous traiterons, en chapitre 4, de l'autonomie préconisée qui donne à l'E.P.L. un pouvoir d'initiative à même de gérer son fonctionnement et sa finalité quant à ses objectifs et ses résultats. Nous nous attacherons à établir la nécessité à l'entreprise d'adhérer à son marché, ce qui exigera donc de l'E.P.L., une nouvelle vocation issue d'un processus de redressement et de libéralisation. Cela voudra dire, que sur la base des nouveaux textes législatifs, l'émergence d'une nouvelle capacité pour l'entreprise s'articulant pour l'essentiel à :

- Ajuster ses ressources matérielles et techniques pour adapter ses produits aux besoins du marché,

- Développer avec le marché des relations plus conformes à ses intérêts stratégiques,

- Accepter la notion de risque d'être sanctionnée positivement ou négativement par le marché dans les limites fixées par le nouveau cadre instrumental et législatif.

Toutefois, la révélation de l'ensemble de notre constat s'appuiera sur des conclusions d'études de deux cas à savoir la mise en oeuvre d'un plan de redressement d'une entreprise de Wilaya (EMIFOR) et la proposition d'un plan de redéploiement des E.P.L. dans la Wilaya de Tlemcen.

Pour cette raison, nous avons estimé intéressant de créer une corrélation entre le fait de circonscrire le phénomène de la crise systémique de l'E.P.L. dans son environnement, et les diverses stratégies à dégager pour asseoir sa réhabilitation d'entité économique, juridique et sociale axée essentiellement sur son autonomie de gestion.

CHAPITRE 1- L'ENTREPRISE PUBLIQUE LOCALE EN CRISE D'EVOLUTION
DANS UN SYSTEME AUTO-CENTRE.

INTRODUCTION

SECTION 1- L'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE
DE CRISE

- A- L'E.P.L., ENTITE ORGANISATIONNELLE
- B- ORGANIGRAMME
- C- CRISE D'IDENTITE DE L'E.P.L.
- D- RECONNAISSANCE D'UNE SPECIFICITE

CONCLUSION

SECTION 2- L'E.P.L. SOUS L'EMPRISE ETATIQUE

- A- LE STATUT DE L'E.P.L.
- B- L'E.P.L. SOUS L'EMPRISE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES LOCALES
- C- LA FONCTION INSTRUMENTALE DE L'E.P.L.
 - C1- LES MISSIONS ECONOMIQUES
 - C2- LES MISSIONS SOCIALES
- D- LES IMPERATIFS PUBLICS

CONCLUSION

SECTION 3- L'E.P.L. DANS LE SYSTEME DE PLANIFICATION

- A- OBJET DE LA PLANIFICATION LOCALE
- B- SYSTEME DE PLANIFICATION ET MECANISME DE LA DECISION ECONOMIQUE
- C- LA PLACE DE L'E.P.L. DANS LE SECTEUR D'ACTIVITE

CONCLUSION

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

CHAPITRE 1 - L'ENTREPRISE PUBLIQUE LOCALE EN CRISE D'EVOLUTION DANS

UN SYSTEME AUTO-CENTRE

INTRODUCTION

Il est essentiel d'aborder la problématique de l'EPL et de situer le contexte dans lequel elle évolue. Il nous paraît fondamental de lier le fonctionnement de l'entreprise avec les mécanismes du système économique et social appliqué en Algérie.

Pour l'étude de cet objet, nous considérons que l'approche des éléments constitutifs de son identification, en tant que système de valeurs économiques et humaines, est guidée par des repères institués par les pouvoirs publics car l'EPL est tenue par sa finalité d'enregistrer des résultats économiques conformément à son cadre institutionnel.

Ainsi, nous nous proposons d'aborder celle-ci sous son aspect d'entité organisationnelle pour appréhender les contours des multiples processus de travail qui régissent l'activité des acteurs qui façonnent son identité et structurent sa spécificité économique dans son créneau naturel de développement.

Cette spécificité est marquée par son assujettissement aux services étatiques qui lui sont commandités dans un cadre planifié au regard des exigences de la société, en tant que besoin, et reléguant de façon secondaire, la gestion et la rentabilité de l'entreprise.

SECTION 1 - L'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE DE CRISE

En tant que système économique, social et culturel, l'entreprise publique locale algérienne devait recouvrir en principe l'ensemble des ingrédients matériels et immatériels d'une entreprise classique fonctionnant dans un environnement stable.

Régie par des règles et des statuts, l'EPL obéit à un cadre d'ensemble rigide défini par l'institution publique et obéissant aux impératifs locaux de développement exprimés par les collectivités locales.

Cette astreinte générale lui imprime naturellement un cachet particulier en tant qu'entité organisationnelle et lui impose un mode de fonctionnement propre caractérisant l'identité absolue d'une entreprise créée.

Le non respect de cette logique instituée aboutit à une désorganisation entraînant une crise d'identité provoquant par ce fait, un problème de séparation des pouvoirs entre les gestionnaires et les pouvoirs publics.

A- L'E.P.L., ENTITE ORGANISATIONNELLE

L'entreprise, organisme recherchant son adaptation à un marché en pleine mutation, constitue la cellule centrale d'un modèle économique en formation dont l'efficacité sera à établir dans les prochaines décennies. L'avènement de l'économie de marché induit de nouveaux courants socio-culturels qui précisent et structurent des revendications dans la vie de l'entreprise : besoin d'expression et d'accomplissement personnels, déclin de l'autorité, plus grande tolérance au désordre, crainte des manipulations, tendance à se dégager des contraintes sociales, ... ayant pour conséquence une perte de confiance dans l'entreprise.

Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Pour une personne étrangère à la vie des entreprises, elle se ressemblent toutes. On ne voit que des bureaux avec leurs traditionnels moyens de communication : téléphones, micro-ordinateurs, photocopieurs, quelquefois des ateliers et des laboratoires. Leur organisation interne se traduit par des organigrammes détaillés, mais sur lesquels n'apparaissent pas les échanges, les transferts, le mouvement des hommes et des informations, tout ce qui fait l'activité de l'entreprise.

Pourtant, "l'entreprise a une vie propre. Cellule de l'organisation sociale, elle naît, croît, se développe, arrive à maturation et meurt. Chaque entreprise est une cellule de production de l'organisation sociale. L'ensemble des entreprises d'une région constitue le tissu industriel et économique. Mettant en mouvement des flux d'énergie et de monnaie qui s'écoulent dans les circuits du système économique, l'entreprise regroupe un certain nombre de facteurs économiques, les agence et les utilise en vue de produire des biens et des services pour les échanger sur un marché. Dans cette optique générale, est entreprise toute activité qui aboutit à vendre un produit ou un service sur le marché des biens de consommation ou de production"(1).

L'entreprise est aussi un centre de décision capable de se doter d'une stratégie économique autonome, et dont le principal objectif doit être de rendre maximal son profit sous les contraintes techniques et financières qui l'enserrent.

L'entreprise exerce donc deux fonctions principales, l'une au niveau des individus, l'autre au niveau de la société. La première fonction est la production de biens et de services utiles à la satisfaction des besoins des hommes. La seconde consiste à créer de la richesse, c'est à dire à engendrer par sa croissance propre un surplus de valeur monétaire, en partie réinjecté dans les circuits économiques et contribuant à l'élévation du niveau de vie de la population du pays.

L'entreprise : peut-on la définir seulement comme une entité juridique ? si oui, elle est un système fermé. Ses objectifs sont déterminés de façon précise. L'entreprise est un organisme à faire du profit. La réalisation de ces objectifs repose sur le choix de structures adéquates et sur un bon management. L'entreprise : est-elle une communauté de travail ? si oui, elle est un système ouvert, sur ses salariés

(1) J. Rosnay, Le microscope, édition du seuil, Paris, 1975, pages 55-56

d'abord, mais aussi sur les organisations syndicales, les fournisseurs, l'Etat. Elle est un des éléments clés de notre réalité sociale et de ce fait ses objectifs sont déterminés. Le management reste fort utile, mais cesse d'être primordiale dans la gestion sociale. L'image d'une cellule biologique paraît alors convenir pour faire ressentir la complexité de l'entreprise. Comparativement à une cellule qui a ses propres moyens d'adaptation, son pouvoir d'auto-régulation, l'entreprise est capable d'intégrer une réforme pour s'adapter aux mutations de l'environnement.

"Est entreprise toute activité qui aboutit à vendre un produit ou un service sur le marché des biens de consommation ou de production"(1) cette définition repose sur des causalités linéaires. Cette approche est analytique car elle isole un fait pour en tirer toutes les conséquences, le système reliant les faits entre eux et demeurant attentif à leur interaction. Par contre, l'approche systémique dans la définition de l'entreprise précédemment évoquée met en évidence la capacité d'adaptation de l'entreprise à un environnement social et politique changeant. Toute définition entrant dans ce cadre relèverait donc de causalités non linéaires. Dans une telle définition, l'auteur J. Rosnay a cherché à décrire dans ses grandes lignes le fonctionnement d'une entreprise de type classique relevant d'une économie de croissance.

Ainsi, dans l'optique analytique qui ressort de la "législation" (2), l'E.P.L. regroupe un certain nombre de facteurs économiques, les agence et les utilise en vue de produire des biens et des services pour les échanger sur le marché. Mais sous l'angle systémique, l'on peut la considérer d'abord comme un organisme vivant complexe et fragile en tant qu'entité juridique, collectivité de travail, unité de production et aussi centre de décision. L'E.P.L. évoluant dans un système d'économie dirigée doit se contenter de vérifier le caractère bénéfique de son action en comparant à posteriori l'objectif désiré et le résultat obtenu.

Cependant, que faut-il pour faire marcher une entreprise ? Il faut d'abord une organisation. Ce sont les départements spécialisés de l'entreprise et les réseaux de communication qui les relient : Département de production regroupant les ateliers et les machines, Département commercial relié à son réseau de distribution, Administration et gestion (les organes de la planification et du contrôle), Recherche et développement.

Il faut aussi des facteurs de production, c'est à dire du travail, du capital, de l'énergie, des matériaux et des informations pour faire fonctionner l'entreprise :

- Le travail, c'est l'énergie fournie par les ouvriers, les employés et cadres de l'entreprise, pour fabriquer les produits, traiter les informations, classer, communiquer, contrôler.
- Le capital est représenté par les ressources financières et les équipements de production.

(1) Albertini J.M., les rouages de l'économie nationale, éditions ouvrières, Paris, 1971, page 51

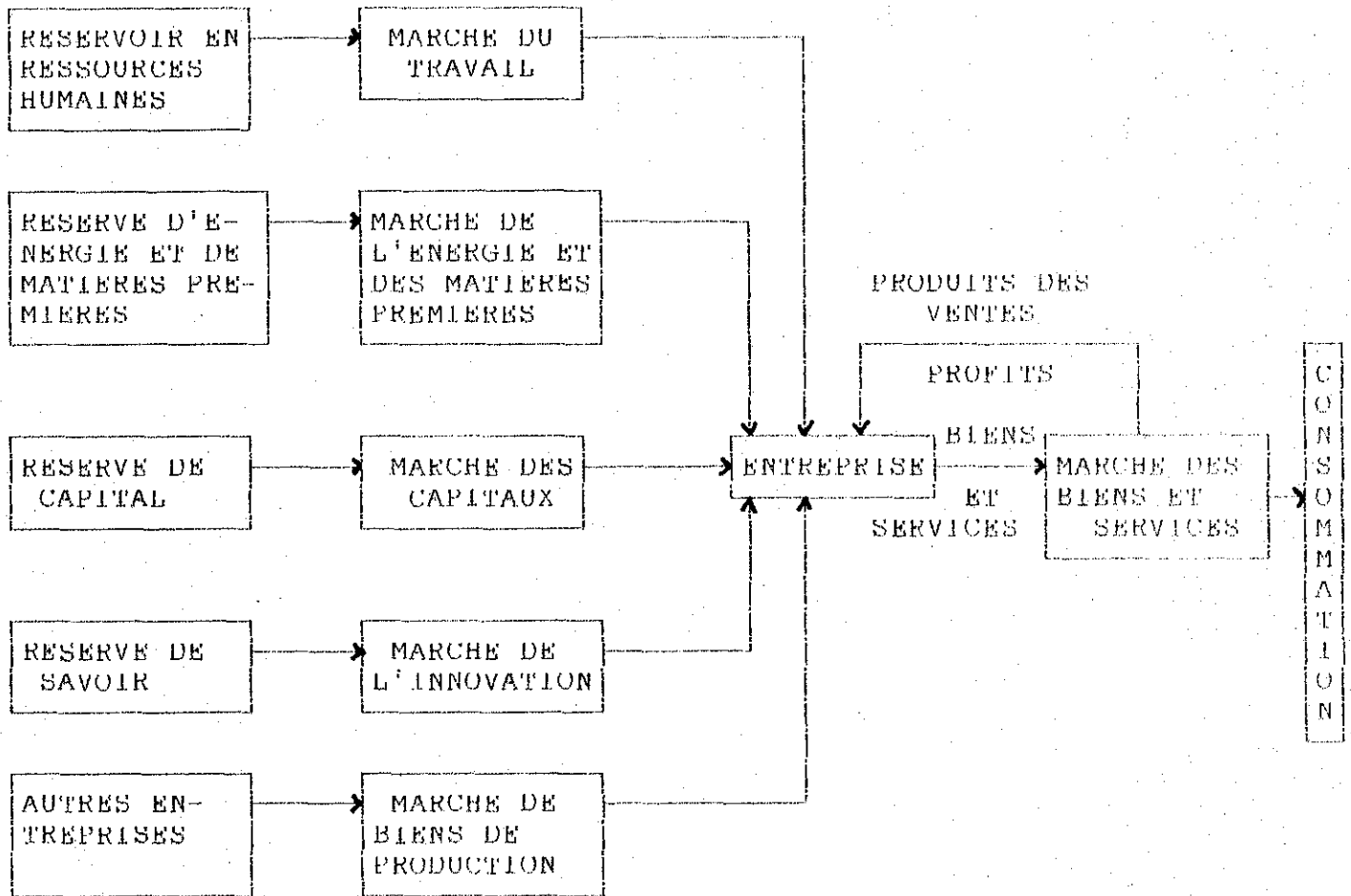
(2) Décret n°83-201 du 19 mars 1983 portant conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des E.P.L.

- L'énergie et les matériaux, c'est le flux de combustibles, d'électricité qui fait tourner les machines, et le flux de matières premières et de produits semi-finis qui servent de matériaux de départ à la fabrication ou à l'assemblage.
- Les informations, c'est le savoir-faire, les brevets, les licences, tout bien immatériel résultant de l'expérience des membres de l'entreprise et d'un savoir préalablement accumulé.

Les biens matériels produits par l'entreprise grâce à la combinaison de ces facteurs sont destinés, soit à d'autres entreprises (ce sont les biens de production), soit aux particuliers (ce sont les biens de consommation).

Les biens immatériels produits par l'entreprise sont les services (transports, publicité, conseils, assurance, ...). L'entreprise achète ses facteurs de production sur des marchés spécialisés. Le schéma ci-dessous résume la situation de l'entreprise dans son environnement.

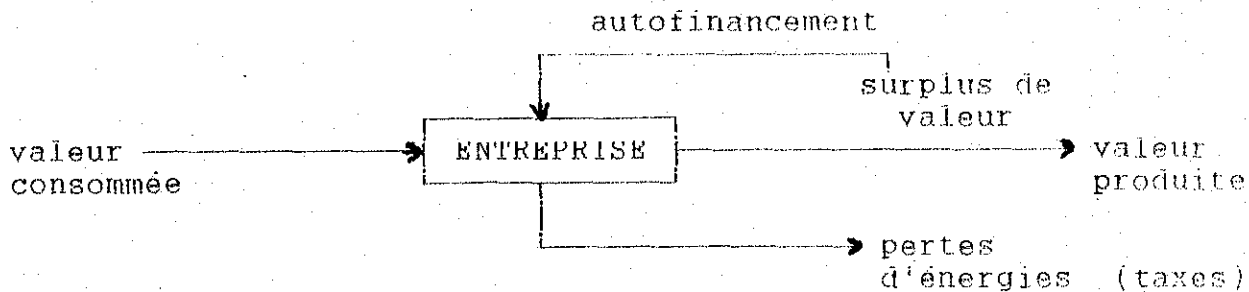
L'entreprise achète ou loue sur ces différents marchés les facteurs nécessaires à la production des biens ou des services. Par exemple, lorsqu'elle aura besoin d'argent pour se développer ou se maintenir en vie, elle pourra "louer de l'argent" en payant les vendeurs avec une monnaie d'un type particulier, propre à l'entreprise : des actions. Les vendeurs prendront donc une part (représentant une fraction de propriété) du capital de l'entreprise et deviendront actionnaires.



SCHEMA N°1 : CYBERNETIQUE DE L'ENTREPRISE DANS L'ENVIRONNEMENT (1)

L'entreprise viable doit avoir nécessairement une balance positive. Elle déduit de ses revenus les sommes nécessaires à la rémunération des facteurs de production. Ces sommes sont représentées par les salaires (payés en échange du travail), les intérêts et dividendes (en échange des prêts ou du capital), les royalties (en échange du savoir-faire et des brevets) mais aussi par les impôts versés à l'Etat. L'entreprise ne peut donc créer de la richesse que si elle produit plus de valeur qu'elle n'en consomme.

(1) J. ROSNAY, le microscope, édition du seuil, Paris, 1975, page 57



SCHEMA N°2 : L'ANALYSE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE (1)

Quel est le rôle du Chef d'Entreprise ?

Le choix des objectifs de l'entreprise, des moyens à mettre en oeuvre pour les atteindre et des systèmes de contrôle à mettre en place pour vérifier que l'entreprise est sur la bonne voie, relève de la fonction de gestion assumée par le chef d'entreprise.

La régularisation efficace de bonne gestion peut être considérée comme l'ajustement des objectifs de l'entreprise en fonction des contraintes de l'environnement dans lequel elle vit.

Quels sont les principaux objectifs d'une entreprise ?

Elle consiste en l'amélioration de la productivité et de l'accroissement de la quantité de biens et de services produits. Elle se situe dans le bon choix des ressources financières et des investissements qui conditionnent la rentabilité de l'entreprise. Elle agit sur le maintien et la poursuite des efforts de Marketing, de recherche et de développement en vue d'accroître la demande en produits existants ou nouveaux. Elle se base sur la formation des ouvriers, des employés et des cadres.

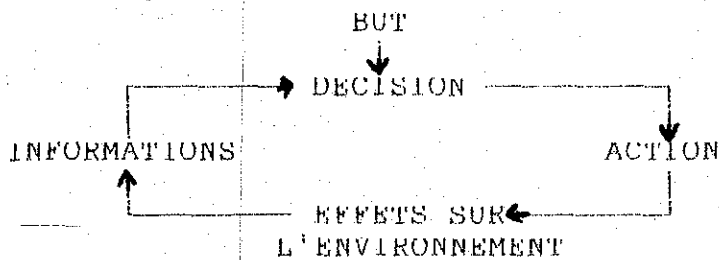
Les contraintes exigent un réajustement des objectifs. Elles sont sociales (revendications des travailleurs, conflits, rapports de forces), financières (prise de contrôle extérieur, disponibilité des ressources), industrielles (capacité de production), commerciales (concurrence), ou administratives (efficacité interne). Le chef d'entreprise cherche à adopter en permanence les moyens dont-il dispose à la réalisation des objectifs en tenant compte de ces différents types de contraintes, et de leur importance à un moment donné. C'est dans ce but qu'il exerce les fonctions de planification, d'organisation, de contrôle, de communication et de formation.

Ainsi, le chef d'entreprise est capable de transformer des informations en actions. Cette transformation traduit la prise de décision. L'organisation hiérarchique de l'entreprise constitue un système de démultiplication qui rend possible la transformation des instructions venant du chef d'entreprise et de son équipe en actions pouvant engager d'importantes ressources humaines, matérielles ou financières. L'organisation de la gestion de l'entreprise peut ainsi être conçue comme un système d'information-décision-action (voir schéma ci dessus).

(1) J. ROSNAY, Le microscope, édition du seuil, Paris, 1975, page 57

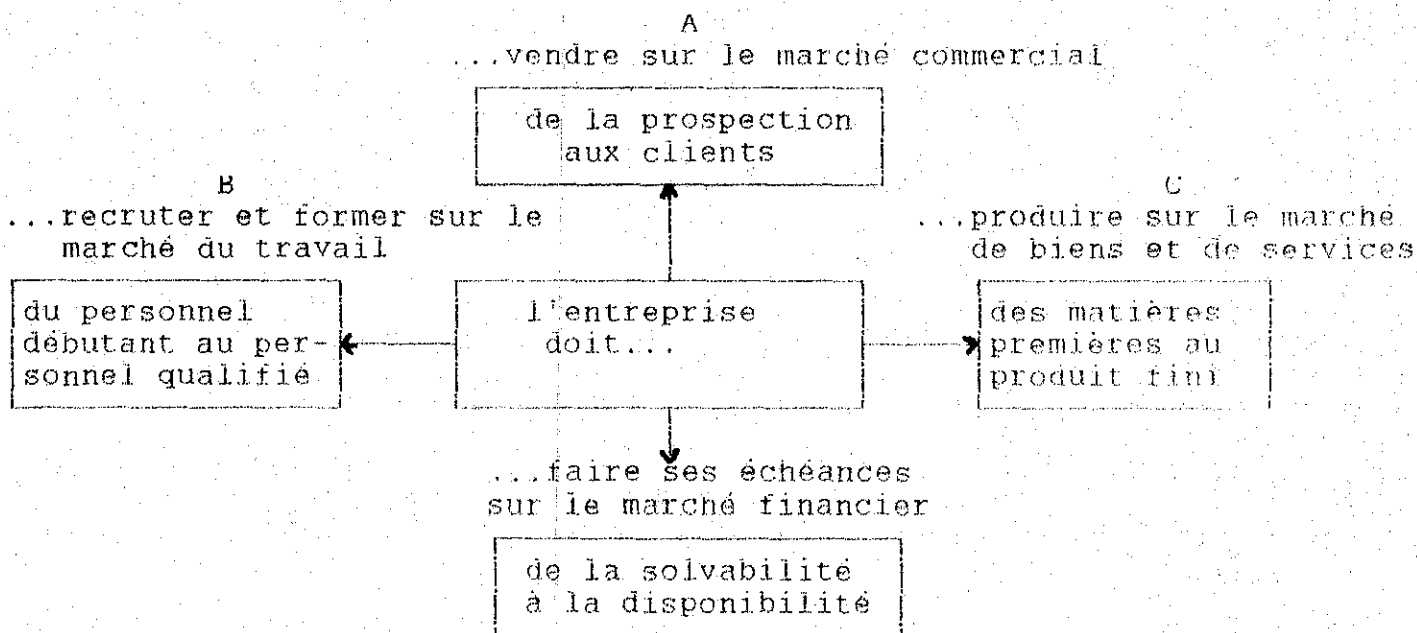
La fonction de gestion du chef d'entreprise s'inscrit à l'intérieur d'une boucle, allant des objectifs aux décisions, des décisions aux actions, puis du résultat des actions à de nouvelles décisions. Mais cette fonction met en jeu deux modes d'actions qui peuvent sembler contradictoires. D'un côté, le chef d'entreprise doit agir comme un agent de stabilisation. Pour assurer la survie de son entreprise et la sécurité de l'emploi, il doit maintenir son équilibre. De l'autre, il doit assurer la croissance continue de l'entreprise.

Le dosage de ces deux modes d'actions détermine le comportement dans le temps de l'entreprise. Elle peut ainsi, comme tout organisme complexe, passer par des phases de croissance, de stagnation, de régression ou de fluctuations.



SCHEMA N°3 : LE PROCESSUS DE DECISION TYPE (1)

Le responsable d'une entreprise, dans une économie de marché, doit s'efforcer d'éviter qu'un ou plusieurs déséquilibres interviennent sur un quelconque des quatre marchés fondamentaux. Si une entreprise se trouve aux prises avec deux déséquilibres fondamentaux persistants, elle a toute chance de disparaître.



SCHEMA N°4 : LA VULNERABILITE DE L'ENTREPRISE (2)

(1) J. ROSNAY, le microscope, édition du seuil, Paris, 1975, page 58

(2) Cahiers Français, le chef d'entreprise au carrefour, édition doc française, Paris, 1977, page 25

B- ORGANIGRAMME

On apprend beaucoup de choses sur l'organisation d'une entreprise en regardant son organigramme. Mais on ne devine pas tout sur les relations effectives entre ses divers éléments.

Pendant longtemps, les entreprises ont souffert de l'absence d'un organigramme officiel. Quand bien même pour certaines entreprises, son existence ne révèle jamais la vérité sur le fonctionnement de l'entreprise et le circuit réel des décisions tant et si bien qu'il ne semble pas exagéré d'affirmer que tous les organigrammes officiels sont faux.

"L'objectif de l'organigramme (représentation graphique de la structure d'une entreprise) est de mettre en évidence:

- Les fonctions à remplir et leurs répartitions entre les différents services opérationnels
- Les responsables des services avec leur niveau hiérarchique, leur nom, l'étendue de leur autorité
- Les liaisons entre les services qu'elles soient hiérarchique, ou fonctionnelles

L'intérêt d'un organigramme n'est pas purement descriptif. Son caractère explicatif joue un rôle non négligeable dans l'analyse du fonctionnement de l'entreprise en soulignant la nature exacte des réseaux d'information et de commandement dont dépendent dans une large mesure sa faculté d'adaptation et le contenu de sa stratégie"(1).

Dans la pratique, l'utilité de l'organigramme est particulièrement évidente dans deux domaines: l'information et la gestion des hommes et des budgets:

- L'information fournie par un organigramme s'adresse non seulement à l'ensemble du personnel de l'entreprise, chaque subordonné peut ainsi savoir de qu'il dépend ainsi que l'étendue des pouvoirs de son supérieur hiérarchique, mais encore à tous les clients, fournisseurs et administrations qui savent à qu'ils doivent s'adresser pour entrer en contact avec l'entreprise.

- L'organigramme permet aussi de voir si toutes "les fonctions de l'entreprise sont bien assurées et s'il n'y a pas double emploi parmi les responsables. En outre, lorsqu'il s'agit d'établir les budgets de chaque service, il est indispensable de connaître le découpage en unités de responsabilité afin de se faire une idée de la nature des tâches et les responsabilités exercées par chacun"(2).

Si on apprend beaucoup de choses à la lecture d'un organigramme à condition qu'il soit régulièrement remis à jour, il ne faut pas en

(1) Alfred Korzybski, L'entreprise moderne, édition Hachette, Paris, 1972, page 43

(2) M. Marchesnay et P. Maurel, organisation et économie de l'entreprise édition sciences et techniques économiques/istra, Paris, 1975, p.53

déduire que ce document retrace toutes les relations effectives que l'on peut trouver au sein d'une entreprise.

En effet, la structure est en général considérablement affectée par la nature même de l'activité de l'entreprise et par son histoire, ce qui ne permet pas de retrouver dans l'organigramme publié le fonctionnement réel de l'entreprise.

A.S.Tannembaum distingue d'ailleurs "l'organisation formelle celle qui a été planifiée et voulue par ses créateurs... Cette organisation pleinement réalisée dans le comportement de ses membres et l'organisation informelle qui n'a pas été conçue : elle résulte de la formation de groupes, d'affinités et de liens qui se constituent infailliblement quand les hommes se fréquentent journalièrement..."(1)

En définitive, l'organigramme ne présente que l'aspect formel de l'entreprise en passant sous silence un aspect informel qui a des conséquences non négligeables sur le fonctionnement de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'au delà de l'organigramme pur et simple, certaines entreprises publient des manuels d'organisation. Ces documents détaillent non seulement les relations entre les services et les agents mais aussi les fonctions et les possibilités de chacun.

En outre, il est indispensable de les mettre constamment à jour, ce qui conduit à un processus continu d'analyse et de modification des structures. Aujourd'hui, quasi-unanimement accepté l'organigramme est considéré comme un simple instrument et non pas comme une norme à respecter aveuglément.

C- LA CRISE D'IDENTITE DE L'E.P.L.

L'entreprise publique locale n'est pas une structure anonyme, elle est dotée d'une identité propre. Elle possède des caractéristiques, une manière d'être spécifique qui lui assurent, malgré les péripéties de son évolution, une certaine cohérence et une certaine stabilité si l'on fait abstraction des contraintes conjoncturelles et institutionnelles actuelles.

Aujourd'hui, face au défi économique extérieur, au défi sociologique interne, l'équilibre fondamentale des entreprises locales, leur identité soulève maintes préoccupations bien souvent au centre des enjeux du développement local.

Cette crise d'identité est dans bien des cas la cause de la fragilité de l'affaiblissement de certaines EPL. Nous expliquerons comment le concept d'identité permet de mieux comprendre les problèmes d'organisation dans une entreprise publique locale.

L'entreprise publique locale constitue l'une de nos institutions fondamentales sur les plans économique, social et psychologique.

Institution moderne, l'entreprise n'est pas une forme figée,

(1) A.S.Tannembaum, psychologie sociale de l'organisation industrielle, édition Sirey, Paris, 1967, page 82

malgré son étroite marge de manoeuvre dans l'environnement économique et institutionnel. C'est une forme évolutive, capable d'adaptation interne et externe aux conditions de son environnement économique, politique et social.

Souvent cible de critiques radicales et contestée de l'extérieur, l'institution est mal vécue de l'intérieur. Un "ras le bol" des employés ou un malaise des cadres constituent des symptômes alarmants quant à la santé de l'institution. Toutefois, si ces symptômes de malaise sont souvent exacerbés par les conflits politiques ou sociaux, deux questions se posent donc:

- Quels sont les facteurs internes à l'entreprise qui conduisent à des tensions externes et internes dont la force parvient dans certains cas, à la briser ?
- Quelle perception salariés et dirigeants ont-ils de leur organisation, tant sur le plan interne que sur le plan externe, face à ces conflits ou à ces contradictions ?

Les entreprises publiques locales souffrent de maux qui minent leur développement et diminuent leur capacité de survie ou d'adaptation à un environnement mouvant. Souvent fragiles, divisées, victimes de leur propre inertie, les entreprises publiques locales, constellations précaires, sont à la recherche de leur identité. Ce problème de l'identité se pose à elle avec acuité. En effet, elles sont suffisamment complexes pour que les liens de personne à personne s'atténuent au profit d'une relation entre l'homme et un système organisationnel. Or, l'identité d'une entreprise dépend à la fois de l'architecture de son système social et de la personnalité des individus qui la compose.

Le souci de rationalisation a conduit la plupart des entreprises à faire aboutir certaines procédures internes en vue d'élaborer un système de planification et de contrôle de façon à normaliser leur hiérarchie. La standardisation des tâches, qui peut avoir comme effet favorable une diminution des prix de revient et une meilleure programmation des activités, conduit toujours par ailleurs à une relative pesanteur bureaucratique, une lenteur de réaction et une rigidité d'action plus ou moins bien vécues par les salariés eux-mêmes.

Egalement, le nombre de degrés hiérarchiques pouvant séparer le salarié des sources du pouvoir réel dans l'entreprise devient important, et constitue une grande distance psychologique et sociale.

Parallèlement, les pouvoirs donnés au chef de département, au chef de service, au chef d'atelier, sont perçus comme de pâles reflets d'un pouvoir diffus, mais autrement plus puissant situé à un niveau indéterminé au dessus de la hiérarchie.

Employés et ouvriers ont ainsi du mal à localiser le pouvoir dans leur propre entreprise et l'on voit émerger le mythe des "grands patrons", des "gens du siège", des "hommes du ministère".

En outre, la spécialisation industrielle, allouant à certaines entreprises une mission de production particulière s'installe dans les esprits et fait découvrir la complémentarité, mais aussi l'égoïsme sacré car on prenait conscience qu'un arrêt technique d'un atelier risque de

paralyser la production d'une filière d'activité, faute de l'alimenter en pièces.

Pesanteur bureaucratique, dépersonnalisation du pouvoir, interdépendance des structures présentent un certain nombre de dangers sur les plans psychologique, sociologique et politique.

Au sein de l'entreprise, l'individu se trouve face à une structure rigide et anonyme, qui secrète des contraintes analogues à celles de l'administration sans lui en offrir la sécurité. Eloigné du pouvoir, le salarié, attaché à une tâche spécialisée au sein d'un module, est éloigné des résultats concrets de son travail. De plus, le destin du service ou du département dans lequel il travaille, obéit à des forces internes ou à des conditions économiques extérieures qui lui échappent, bien sûr, dont il est peu ou mal informé. C'est souvent par les journaux qu'il apprend les nouvelles importantes concernant la vie de son entreprise.

Si les cadres supérieurs bénéficient d'une certaine mobilité à l'intérieur de l'entreprise, ouvriers et employés vivent cette mobilité dans les circonstances les plus difficiles.

Ainsi, la solidarité des salariés de l'entreprise reste donc pour l'essentiel une solidarité défensive, qui se manifeste souvent par un engagement syndical local.

Au total, l'effet produit sur l'homme est caractérisé par :

- Un anonymat et uniformité statistique du destin du salarié,
- Un sentiment d'isolement, d'impuissance et de perte d'identité,
- Une absence de coopération active et de solidarité constructive ou d'une solidarité d'opposition.

L'entreprise publique locale n'a jamais été un centre de décision totalement autonome. Son développement ou sa simple survie ont toujours reposé sur sa capacité à maintenir un équilibre entre les pressions et les courants contradictoires de son environnement, de ses bailleurs de fonds étatiques, de son personnel ou de ses clients.

Toutefois, le degré d'organisation et d'interrelation entre ces différentes forces n'a cessé de croître au fur et à mesure du développement industriel entraînant une réduction progressive d'une marge de manoeuvre stratégique vis à vis de sa tutelle locale étatique.

L'entreprise est ainsi enserrée dans un réseau de contraintes qui s'alourdissent encore lorsque les préoccupations politiques s'ajoutent aux objectifs économiques et lorsque s'affrontent les choix stratégiques.

Cette incompatibilité au niveau des politiques entraîne à son tour des difficultés structurelles :

- Querelles entre départements s'attribuant mutuellement la

responsabilité des difficultés pour atteindre les objectifs dans les délais,

- Déséquilibre au niveau de l'activité et constitution de clans internes,
- Echec complet des procédures budgétaires,
- Cassure de l'organisation entre les hommes du terrain (obligés de prendre des décisions) et les hommes de la direction bloqués dans des dépenses bureaucratiques.

L'entreprise en tant que collectivité doit être normalement capable de faire face aux conflits sociaux internes pour préserver son objet économique.

D- RECONNAISSANCE D'UNE SPECIFICITE

L'entreprise est un système ouvert. Cela conduit à analyser les rapports de l'entreprise avec son environnement ainsi que les mécanismes internes lui permettant de maintenir un équilibre dynamique. L'entreprise a donc une structure spécifique. L'ensemble forme un tout cohérent, ayant tendance à l'équilibre. L'analyse systémique permet donc de différencier les organisations : chacune est un système unique. Il n'est pas question ici de définir des normes, mais de décrire quelque chose qui possède ses lois propres, qui obéit à une logique propre, qui présente un type original de rapport avec l'environnement.

Chaque système, chaque entreprise est spécifique. Cette spécificité s'exprime en particulier dans ses structures et ses règles opérationnelles. Il n'y a donc pas une seule bonne façon de résoudre les problèmes d'entreprises. Tout dépend de l'entreprise et de son organisation.

Chaque entreprise a une mission essentielle à accomplir. A cette mission correspond une structure formelle (système de tâches). Mais pour l'accomplir, il faut s'assurer la coopération des employés, c'est à dire comprendre la structure informelle de l'organisation (qu'on désigne par système sensible). Seule la coïncidence entre système de tâches et système sensible permet la stabilité de l'ensemble de l'entreprise.

L'organisation est-elle inévitablement le lieu de conflits ?

Le consensus sur les grands principes de la société globale fonde la légitimité du pouvoir dans l'entreprise, dans la mesure où celle-ci est un des principaux rouages de cette société. Par nature, les organisations sont des lieux de coopération : les individus y entrent volontairement pour participer à l'accomplissement de la tâche et d'atteindre un objectif commun. Les organisations acquièrent une vie propre, une personnalité. Le dirigeant tire son pouvoir de l'acceptation par les subordonnés de la légitimité de ses décisions. Il doit renforcer la foi des individus en l'organisation et maintenir leur adhésion par un ensemble d'incitations matérielles et psychologiques.

Il peut également s'appuyer sur l'existence de groupes informels

mels au sein desquels les individus communiquent plus facilement. Cela signifie que :

- La qualité principale d'un cadre doit être l'allégeance envers l'entreprise. En fait, il doit être "dominé par la personnalité de l'entreprise",
- Le dirigeant doit également traduire dans son comportement et son discours le code moral de la société, de la communauté, à laquelle appartient l'entreprise publique locale.

CONCLUSION

L'entreprise publique locale n'est pas un simple lieu d'échanges économiques, une pure coalition d'intérêts monétaires, c'est une collectivité humaine d'une grande complexité, dotée d'une capacité de développement autonome et riche d'une identité propre à valoriser.

L'identité de l'entreprise, comme celle de l'individu n'exclut pas les tensions et les conflits internes, mais elle constitue un équilibre autour duquel s'orientent et s'organisent les motivations et les pulsions des hommes qui participent dans sa formalisation organisationnelle.

La pérennité de l'entreprise, et c'est en cela qu'elle se différencie le plus des autres institutions, n'est jamais acquise et se trouve sans cesse menacée, tant de l'extérieur que de l'intérieur. La capacité de réponse de l'entreprise à ces différentes menaces est directement fonction de l'architecture de son identité et sa relation de dépendance.

Faiblesses et difficultés sont solidement ancrées dans la structure de l'identité et, en même temps dans les esprits des cadres et du personnel de l'organisation. L'identité est une donnée spécifique à chaque entreprise qui demeure marquée par une relation tutélaire que nous aurons à examiner.

SECTION 2- L'E.P.L. SOUS L'EMPRISE ETATIQUE

Confinée à jouer un rôle de levier de développement pour accomplir des objectifs de réalisation de projets fixés autoritairement par les sphères de décision, l'EPL se voit ainsi acculée à une fonction instrumentale du plan de développement local. Priorité est donnée statutairement par les pouvoirs publics locaux aux impératifs économiques et sociaux au détriment d'une marge de liberté assumée par les gestionnaires pour combler en efficacité et insufler une rentabilité par un choix de contrats plus avantageux.

La principale problématique de l'E.P.L. découle du fait qu'elle est à la fois "entreprise" avec sa logique d'efficacité et de croissance et "publique" c'est à dire instrument de politique économique locale. Cette problématique se manifeste généralement à deux niveaux :

- * D'abord le niveau organisationnel où s'affrontent entrepri-

ses et tutelles administratives. Sur le plan local, l'Etat c'est d'abord la D.M.I. ramification du ministère technique dont dépend l'entreprise. Mais c'est aussi la direction du trésor relevant du ministère des finances, la D.P.A.T. dépendant de la délégation du plan et de l'aménagement du territoire, la direction de la concurrence et des prix prolongement du ministère du commerce, et bien d'autres administrations spécialisées. "Ces multiples tutelles incoordonnées autant qu'envahissantes ont enserré l'E.P.L. dans un corset bureaucratique qui a compromis, de plusieurs façons, son efficacité"(1).

* Ensuite "le niveau socio-économique, où s'affrontent stratégies d'entreprises et politiques nationales. Certes l'Etat peut légitimement par le biais de la Wilaya imposer à toute E.P.L. tout objectif d'intérêt général même s'il est contraire à une gestion interne optimale. Mais il ne saurait le faire de façon arbitraire comme c'est bien le cas en Algérie"(2).

A- STATUT DE L'E.P.L.

Il convient d'emblée d'évoquer la multiplicité des formes que rencontrent la naissance et le développement des entreprises publiques en fonction de divers critères, juridiques, économiques et politiques.

Compte tenu de cette diversité, la plupart des spécialistes s'accordent à dire que la notion d'entreprise publique est une notion difficile à cerner.

En effet, du point de vue juridique, il n'est pas possible de donner une définition adaptée au statut de toutes les entreprises qui sont considérées comme publiques.

Du point de vue économique, on observe une diversité d'E.P.L. dans plusieurs secteurs d'activité.

A l'instar de la création des EPIC ou des EPE à capitaux publics, un empirisme dans la création ou la qualification d'E.P.L. a prévalu comme si les techniques juridiques n'avaient que peu d'intérêt pour le pouvoir. Comme le souligne M. Boussoumah "la sociologie politique explique mieux le comportement de l'Etat car l'intervention étatique est commandée par des considérations économiques et politiques et non pas tellement par des préoccupations juridiques"(3).

D'autre part, il convient de souligner que le législateur algérien, durant cette période, n'introduit rien de nouveau et se contente d'utiliser les instruments et procédés relatifs au droit

(1) M. Boussoumah, l'entreprise socialiste en Algérie, édition Economica, Paris, 1982, pages 541 et 574 et M. Hakiki, le contrôle et la tutelle des entreprises publiques Algériennes, Revue intégration n°3, Paris, 1975, pages 163-182

(2) F. Borella, le droit public économique en Algérie, Revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques, Alger, 1966, page 507

(3) M. Boussoumah, l'entreprise socialiste en Algérie, édition Economica, Paris, 1982, pages 440 et 462

N.B. Pour les mots en abréviation, voir page 206

français comme support de toute intervention économique. En somme, en dépit de divers projets, le statut de l'entreprise publique n'a pas été clairement défini. Par conséquent, la réforme prise en 1971 (puis en 1988) tente d'apporter plus d'unité et plus de cohérence dans l'organisation et la gestion des entreprises publiques.

L'entreprise publique en Algérie apparaît bien dans son fonctionnement comme le bras économique de l'Etat. Ce dernier n'en assure pas seulement le contrôle mais la maîtrise au sens le plus large. Il s'ensuit que l'essence de la fonction instrumentale de l'entreprise publique conduit l'Etat à définir avec exactitude les missions économiques et sociales pour parvenir aux fins qu'il se propose.

B- L'E.P.L. SOUS L'EMPRISE DES COLLECTIVITES

TERRITORIALES LOCALES :

De prime abord, l'on peut remarquer que deux variables importantes déterminent les relations Etat-Entreprises publiques à savoir le système économique et le niveau du développement du pays. Le contexte de la création des entreprises publiques a une influence capitale sur cette relation. En effet, les rapports Etat-Entreprises publiques en Algérie sont tributaires de ces différents facteurs.

De ce fait, les conditions de création des entreprises publiques locales et du rôle qui leur est dévolu en matière de développement local ont amené les pouvoirs publics à aborder la question de la relation Etat-Entreprises publiques en focalisant leur attention sur le contrôle, le pouvoir de direction et son corollaire la centralisation des décisions. Ceci, traduit à bien des égards l'hégémonie de l'Etat sur les entreprises publiques.

En effet, l'E.P.L. se trouve harcelée par divers contrôles. L'aménagement de ce contrôle obéit, plus ou moins, aux pesanteurs les plus classiques : contrôle de la tutelle, contrôle financier, contrôle de l'A.P.W., contrôle de la cour des comptes, etc...

A ces contrôles déjà contraignants en eux mêmes, s'ajoutent des interventions directes des institutions étatiques locales dans la gestion des E.P.L. au point de se substituer à leur pouvoir de direction. C'est ce point qui retient notre attention. Car nous n'avons pas l'intention ici de décrire l'organisation et le fonctionnement des différents contrôles exercés par les différentes administrations locales mais de mettre l'accent sur les prérogatives dont jouissent les pouvoirs publics locaux en matière de décision. Ainsi, il convient, avant d'étudier par quels procédés les institutions étatiques exercent leur pouvoir de direction, d'examiner dans un premier temps les fondements et l'étendue de ce pouvoir.

C- LA FONCTION INSTRUMENTALE DE L'E.P.L.

De par l'organisation planifiée de l'économie, l'E.P.L. dans le cadre de la mise en oeuvre du plan de développement local, est considérée comme un instrument de l'administration (wilaya). Aussi, les missions tant économiques que sociales qui lui sont assignées, ne font

que corroborer le rôle instrumental qu'elle joue au sein du développement local.

C-1- LES MISSIONS ECONOMIQUES

De prime abord, "toute entreprise relève d'une finalité, d'un but suprême vers lequel elle va tendre, d'un principe unifiant toutes ses actions" (1).

Dans ce cadre, la mission de l'entreprise publique est plus complexe que celle de l'entreprise privée, puisque des objectifs économiques, sociaux et politiques se trouvent mêlés. De surcroît, la mission de l'entreprise publique ne peut être appréciée que dans le cadre et le type de société dans laquelle elle évolue. En effet, l'état des pays du tiers-monde et en l'occurrence celui de l'Algérie postule un immense effort de développement tant sur le plan économique que social. A l'évidence, les missions des entreprises publiques, sous quelques formes qu'elles aient été organisées, devraient avant tout répondre aux exigences d'une situation économique et sociale particulière. De ce fait, elles constituent un outil que l'Etat (Wilaya) pourra développer certains aspects touchant sa politique économique et sociale.

Dans ce sens, il importe de souligner que l'une des missions principales de l'entreprise en Algérie est l'exécution du plan. Au niveau local, l'E.P.L. contribue à l'exécution du plan de développement de la wilaya. Par conséquent, la réalisation des objectifs socio-économiques par l'E.P.L. passe par un respect des orientations du plan et de ses directives et par l'exécution du plan de développement de la wilaya (PCD ET PSD). Ainsi, c'est dans le cadre des plans, qui sont des programmes, qu'il faudrait chercher les termes de la mission dévolue par les pouvoirs publics aux E.P.L.

Les missions économiques assignées à l'EPL ont une portée déterminante puisqu'elles sont tributaires d'une situation économique particulière.

Dans cette optique, nous mettrons l'accent sur deux objectifs économiques qui nous paraissent fondamentaux à savoir l'objectif d'intégration économique local et celui de la déconcentration. Toutefois, il importe de souligner que l'objectif de rentabilité financière est non négligeable pour l'EPL : les EPL ont pour rôle d'augmenter au maximum la productivité, d'améliorer constamment la qualité et de diminuer les coûts. Elles doivent contribuer au développement local dans un cadre de stricte austerité et d'élimination de gaspillage.

Quoique la recherche de profit puisse être nécessaire pour éviter la survie artificielle, il n'en demeure pas moins important de garder à l'esprit que le profit n'en constitue pas, comme c'est le cas de toute entreprise publique, l'objectif fondamental puisque divers objectifs économiques se trouvent mêlés dans le plan local de développement dans un esprit de rationalisation.

(1) J. Meyer, objectif et stratégie de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 1972, page 42

N.B Pour les mots en abréviation, voir page 207

Ceci étant, il convient de développer les objectifs économiques cités ci-dessus en dotant l'E.P.L. d'un double instrument:

- L'entreprise publique locale : un instrument d'intégration dans le développement économique local.

Agissant dans un pays qui se caractérise par une désarticulation et par le manque d'intégration des différents secteurs, l'E.P.L. avait pour mission principale de contribuer par la production de biens et/ou de services à la réalisation du plan de développement économique de la Wilaya ou d'une ou plusieurs communes. Placée sous l'autorité du Wali ou sous l'autorité du Président de l'A.P.C., l'EPL renforce le tissu industriel local en contribuant à l'intégration intersectorielle. En effet, c'est à l'entreprise publique que revient le rôle de noircir la matrice des échanges inter-industriels, processus parallèle à l'introrsion du développement économique. En conséquence, la croissance du développement local revient donc aux EPL qui devraient oeuvrer à une meilleure intégration économique et partant à alléger les distorsions dans la satisfaction des besoins locaux en matière de biens et de services.

- L'entreprise publique locale : un instrument de réduction de dépendance économique.

Non seulement il est attendu de l'entreprise publique locale en tant qu'agent économique de promouvoir le développement local mais encore de réduire la dépendance économique en matière d'importation, surtout pour les biens de consommation finale et de protéger le marché national.

En effet, si les entreprises publiques locales ont contribué à des résultats satisfaisants sur le plan de la substitution des importations donc de l'accumulation des devises, le type de technologie importée et utilisée par ces entreprises n'a pas permis de réduire le déficit qui pèse sur la balance commerciale.

C-2- Les missions sociales :

L'une des préoccupations majeures des pouvoirs publics locaux est d'assurer le bien être des populations les plus déshéritées et d'établir surtout une équité sociale en réduisant les disparités dans le développement économique local. Dans ce cadre, outre les missions traditionnelles d'utilité sociale qui constituent le dénominateur commun à toute entreprise publique, l'entreprise publique est soumise à certains impératifs d'ordre social qui, à priori, peuvent réduire son efficacité voire compromettre son efficacité.

En effet, souvent dans l'entreprise publique, la rentabilité n'est pas aussi fondamentale que dans l'entreprise privée. Ce critère devient plutôt secondaire dans la mesure où l'entreprise publique locale est obligée de faire prévaloir les objectifs sociaux que l'Etat lui impose. Parmi ces impératifs, deux éléments ont porté préjudice à la rentabilité de l'EPL à savoir : la tarification des produits souvent en deçà des coûts de production et le maintien d'un effectif pléthorique ce qui entraîne une aggravation de sa situation financière. Ainsi, la condamnation du chômage et le droit au travail le contraint à utiliser

un sureffectif en personnel entraînant une masse salariale exorbitante.

D- LES IMPERATIFS PUBLICS

De par" leurs fonctions instrumentales, les entreprises publiques locales ne sont pas maitresses de leurs stratégies. Leurs soumissions au pouvoir de l'Etat (le wali) et l'ingérence directe de ce dernier dans leur gestion les contraignent à appliquer des décisions contraires à leurs propres intérêts, donc à servir les intérêts des groupes sociaux au pouvoir et à agir dans le sens voulu par ces groupes" (1).

D'ailleurs leur raison d'être répond pour une grande partie à l'existence d'imperatifs permanents liés au plan de développement local et à la politique gouvernementale. A cet égard A. G. Delion écrivait que "ces impératifs permanents de la gestion de l'entreprise publique sont des impératifs absolus en ce sens qu'ils participent à son essence et qu'aucun motif ne doit donc justifier leurs transgressions" (2). Le même auteur soulignait dans un autre article que "l'expression même d'entreprise publique suffit à poser le problème des impératifs de gestion" (3).

En effet, "les entreprises publiques locales sont mises au service de l'interventionnisme étatique. La politique économique les utilise pour régulariser l'activité économique et/ou pour favoriser le développement économique et social" (4). Il-y-a incontestablement une variété d'emplois de ces moyens d'actions économiques. Aussi, la nature de la fonction instrumentale assignée à l'entreprise publique diffère d'un pays à un autre, compte tenu du système politique, du développement socio-économique, etc...

En Algérie, où le secteur public industriel occupe une place déterminante dans l'économie, les pouvoirs publics en égard à la situation socio-économique du pays, font des entreprises publiques des agents totalement assujettis à leurs directives. De ce fait, l'entreprise publique locale est assujettie à un certain nombre d'imperatifs ayant trait en général à la politique économique et sociale.

Sur le plan de la politique économique, les entreprises publiques locales sont contraintes en matière d'aménagement du territoire, de développer leurs activités dans une région où les pouvoirs publics locaux souhaitent relancer la vie économique. En matière de lutte contre les grands déséquilibres macro-économiques tels l'inflation, ces entreprises publiques sont obligées d'appliquer une politique des prix déterminée par les pouvoirs publics : ce qui a eu des conséquences très graves au niveau de la gestion financière de ces entreprises.

(1) P. Hussenot, la gestion publique par objectifs, édition d'organisation, Paris, 1983, pages 30-31 voir aussi M. Durupty, les entreprises publiques : rôle économique, cadre juridique, édition PUF, Paris, 1982, page 68

(2) A. G. Delion, l'entreprise publique et le concept d'efficacité, R.F.A.P. n°23, Paris, 1981, page 18

(3) A. G. Delion, les impératifs de gestion des entreprises publiques, cahiers français n°150, Paris, 1971, page 18

(4) F. François Marsal, le dépérissement des entreprises publiques, édition Calmann lévy, Paris, 1979, page 42

Sur le plan de la politique sociale, les entreprises ont contribué remarquablement à une politique d'emploi. Cette régulation a causé des charges non négligeables pour les entreprises publiques locales.

En somme, "toutes ces politiques échappent dans une grande mesure aux choix des dirigeants des entreprises publiques locales (1) et sont autant de contraintes qui viennent limiter leur liberté d'action et parfois la réduire à néant" (2).

L'entreprise publique locale en Algérie n'échappe pas à cette "régie", celle des prix administrés des produits et de surcroît en regard de leurs coûts de production. En effet, les prix constituent pour les pouvoirs publics, le deuxième instrument privilégié de la planification. S'ils ne sont pas maîtrisés, ils peuvent constituer de par leur caractère aléatoire et leur tendance inflationniste, un risque important aussi bien pour le niveau de vie de la population (notamment les couches déshéritées) que pour le programme d'investissement lui-même. A ce sujet, les pouvoirs publics soulignent que la politique des prix devra être "utilisée pour faciliter la réalisation des objectifs de production" (3).

Ceci porte à croire que "la politique des prix administrés porte préjudice à la situation financière de l'ensemble des entreprises publiques. De surcroît, le coût de production de la majorité de ces entreprises est structurellement élevé. Il comprend des charges supérieures à celles pratiquées dans un pays développé" (4). En effet, le coût de production d'un produit est gonflé par une série de prestations à savoir: importation de la technologie avec toutes ses conséquences (étude préalable engineering...), formation du personnel, création d'infrastructure, etc... Tous ces facteurs indispensables au fonctionnement des entreprises publiques locales constituent autant de charges qui grevent les coûts de production.

En somme, la politique des prix imposée par l'Etat dégage sous plusieurs aspects des contradictions. De surcroît, la réglementation des prix perd de sa signification et se trouve enfreinte par la commercialisation des mêmes produits à des prix fort supérieurs. Cela est vrai surtout pour les entreprises publiques des activités secondaires et tertiaires. D'autant plus, cette pratique est encouragée par la faiblesse du contrôle de la puissance publique et par les pénuries anachroniques de ces produits dues à la faible production des entreprises publiques.

Cette situation traduit le fait que la politique des prix pratiquée par les organismes publics n'est pas une politique judicieusement et rationnellement étudiée et menée. L'Etat soucieux de l'intérêt général et de sa politique socio-économique, fait substituer aux

(1) R. Lauter et A. Burlan, le management public, gestion et légitimité, édition Dalloz, Paris, 1980, page 269

(2) F. P. Anastassopoulos, la stratégie des entreprises publiques, édition Dalloz, Paris, 1980, page 5

(3) Rapport général du premier plan quadriennal, secrétariat d'Etat au plan, Alger, 1973, page 152

(4) Tayeb Said Amor, le développement industriel en Algérie, édition Anthropos, Paris, 1981, page 175

notions de coûts et de prix réels celles de la satisfaction du besoin social et de la croissance économique.

CONCLUSION

Ainsi, au travers de cet ensemble de facteurs examinés, l'EPL se trouve insérée dans une stratégie contraignante et une croissance contrôlée dans sa finalité économique.

En conséquence, la notion de rentabilité est releguée au second plan dans la mesure où l'EPL traduit en résultats économiques l'expression d'une politique planifiée par la tutelle, relais de l'administration centrale. Ce qui revient à déclarer que l'EPL trouve son sens dans le fonctionnement du système de planification et fait partie du mécanisme de la décision économique ainsi programmée, abstraction faite des distorsions pouvant apparaître dans son activité vis à vis des paramètres propres à l'environnement immédiat.

SECTION 3- L'E.P.L. DANS LE SYSTEME DE PLANIFICATION

Nous tentons d'analyser ici une question que l'on peut considérer comme fondamentale dans la compréhension des mécanismes de fonctionnement d'une économie dite "dirigée".

Il s'agit de l'articulation centralisation-décentralisation qui peut caractériser un système économique.

Reposant sur une conception planifiée de développement le plan permet aux organes locaux de l'Etat (Wilaya, Commune, DPAT, DMI,...) un pouvoir de direction et de contrôle sur les activités des EPL car "la planification n'a de sens que par la direction de l'Etat" (1).

L'action de la wilaya ou de la commune sur la politique des entreprises publiques locales s'exerce en fixant d'une manière impérative des objectifs socio-économiques précis.

De surcroît, s'agissant de la place que l'E.P.L. occupait dans l'organisation économique locale et du rôle qui lui est dévolu en matière de développement local, un système polycentrique lui laissait, si l'on en croyait la seule réglementation, peu d'autonomie. Or, les incohérences et les contradictions relevées traduisent pour le moins des grippages de ce système.

A- OBJET DE LA PLANIFICATION LOCALE

Dans sa conception la plus large, "la planification consiste à orienter et diriger les processus de production, de répartition, d'accumulation et de consommation. Son but essentiel est de définir les objectifs économiques et sociaux et les moyens de leur exécution. Ainsi,

(1) G. Lescuyer, le contrôle de l'Etat sur les entreprises nationalisées, édition L.G.D.J., Paris, 1962, page 23
N.B Pour les mots en abréviation, voir pages 206 et 207

La planification devient un instrument de la stratégie économique locale qui vise à la satisfaction maximale des besoins sociaux⁽¹⁾.

De cette définition, nous comprenons que la planification est une mobilisation économique générale pour un développement d'ensemble au niveau d'une région.

Bonc c'est à travers l'adoption de la stratégie de développement et des perspectives d'actions programmés à court et moyen terme que la planification locale tire sa substance et entretient avec des rapports assez étroits. A cet égard, C. Bettelheim fait remarquer que "le développement traduit fort bien l'objet de planification des pays sous-développés"⁽²⁾.

En effet, dans nos régions, le plan de développement dans une wilaya ou une commune constitue un moyen de mobilisation pour lutter efficacement contre le sous-développement et ses conséquences. Pour la région, la planification devient un instrument local privilégié d'exécution de l'accélération du processus de développement et un instrument d'intégration des différentes parties de l'économie locale dans un ensemble cohérent. Faut-il noter que ceci ne peut être possible sans la maîtrise et le contrôle des secteurs clés par l'Etat.

Ainsi, la participation dans l'élaboration du plan par la base (les entreprises) et la décentralisation des procédures de décision économique dans la gestion courante des E.P.L. sont fortement balisées par la centralisation du système de planification. La planification est impérative dans son exécution. En effet, les tâches inscrites doivent être traitées par les échelons inférieurs comme des instructions impératives, quelles que soient leur préférences propres. La forme d'injonctions que revêtent les indices planifiés fait de ceux-ci les critères fondamentaux, sinon uniques du bon fonctionnement des E.P.L.. A cet égard, W. Brus souligne que "ce critère repose, au moins implicitement, sur l'hypothèse que le plan reflète correctement les besoins et les possibilités économiques véritables"⁽³⁾.

Ceci étant, le système de planification s'identifie beaucoup plus qu'on ne l'imagine à un système centralisé. Toutefois, si dans la conception, le système de planification se veut démocratique, notamment dans l'élaboration du plan, ceci demeure fortement balisée par les organes centraux de l'Etat.

II. SYSTEME DE PLANIFICATION ET MECANISME

DE LA DECISION ECONOMIQUE :

L'étude de l'organisation de la planification permet de mettre en relief les mécanismes de la décision économique et le rôle de

(1) O. Lange, économie politique, édition P.U.F., Paris, 1962, pages 202-215

(2) C. Bettelheim, planification et croissance accélérée, édition François Maspero, Paris, 1979, page 140

(3) W. Brus, problèmes généraux du fonctionnement de l'économie socialiste, édition Maspero, Paris, 1970, page 92

chaque acteur dans le système de planification.

L'élaboration et l'exécution du plan de développement local fait intervenir les autorités locales de tutelle : DPAT, DMI, DCP, ..., qui ont un pouvoir d'orientation consistant à déterminer les objectifs principaux de chaque E.P.L. conformément aux conditions de sa création.

Par conséquent, l'E.P.L. est tenue d'appliquer toutes les directives émanant de sa tutelle le conseil exécutif de Wilaya ou l'assemblée populaire communale.

L'autorité de tutelle se manifeste à tous les stades de la vie de l'entreprise publique locale à travers son conseil de surveillance et de contrôle. Son pouvoir d'orientation consiste à déterminer les objectifs principaux de l'E.P.L. conformément aux orientations du plan de développement local.

Par ailleurs, compte tenu de son pouvoir d'approbation, cette autorité de tutelle locale intervient préalablement à toute action ou tout programme envisagé par l'E.P.L. afin de s'assurer par une sorte d'autorisation préalable de la conformité de cette action ou de ce programme avec les objectifs et les principes définis par les pouvoirs publics locaux. En somme, l'E.P.L. ne dispose d'aucune initiative et reste tributaire de l'ensemble des décisions prises par les pouvoirs publics locaux.

C- LA PLACE DE L'E.P.L. DANS LE SECTEUR D'ACTIVITE

Les pouvoirs publics, par manque d'expérience, ne purent définir un fonctionnement adéquat. Cependant, ils donnèrent quelques précisions concernant l'objet, l'appartenance du patrimoine et le mode de direction de l'entreprise publique :

- L'entreprise publique assure une activité dans un secteur ou une branche d'activité donné;
- Les biens de l'entreprise publique sont biens de l'Etat;
- Celle-ci est dirigé par un fonctionnaire nommé par l'Etat.

En Algérie, les trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire sont constitués par différents types d'entreprises créées sous tutelle de ministères ou des collectivités locales. Ces entreprises publiques sont essentiellement :

- Les sociétés nationales
- Les coopératives agricoles et de consommations
- Les entreprises de Wilayate (sous tutelle des Wilayates)
- Les entreprises communales (sous tutelle des communes)

N.B Pour les mots en abréviation, voir pages 206 et 207

| FORMES D'ENTREPRISES | SECTEUR PRIMAIRE | SECTEUR SECONDAIRE | SECTEUR TERTIAIRE |
|------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| OFFICES | X | - | X |
| SOCIETES NATIONALES | - | X | X |
| COOPERATIVES | X | X | X |
| ENTREPRISES DE WILAYA | - | X | X |
| ENTREPRISES COMMUNALES | - | X | X |

TABLEAU N°1 : TYPOLOGIE D'ENTREPRISES PAR SECTEUR (1)

Le fonctionnement de l'entreprise publique locale est explicitée par l'ordonnance du 16 novembre 1971 portant G.S.E. et par la charte de la G.S.E. qui consacre cette entité publique en un instrument de l'Etat au plan de la production et de la gestion.

CONCLUSION

Liée au processus de planification, l'EPL applique et met en oeuvre les mécanismes de la décision économique en se conformant au plan de développement local. Son mode d'intervention dans l'environnement est conditionné par la forme institutionnelle qui lui est affectée en fonction du secteur d'activité considéré. Dirigée par un gestionnaire devant s'assurer de la conformité de l'action programmée, l'EPL adhère ainsi pleinement au schéma de planification dans sa phase effective de mise en oeuvre en veillant, autant que possible, de surmonter les multiples aléas du marché local. Cette stratégie de sujétion limite l'action de l'EPL pour une meilleure évolution de ses fonctions et constitue la contrainte fondamentale au regard de meilleures opportunités économiques.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Par définition l'entreprise publique locale est d'abord une organisation qui doit donner plus qu'elle n'en reçoit à la collectivité. Si elle échappe à cette trajectoire, son redressement devient inévitable, obéissant aux lois du redéploiement et des reconversions industrielles. L'EPL, intégrant dans sa vie le changement comme un élément organique de la gestion stratégique, naît, se développe et peut mourir ou se transformer. La difficulté de l'EPL est dans ce concept un moment de vie de l'organisation appelée à se remettre en cause et à innover pour perpétuer sa performance, car ne n'oublions pas, le marché local est soumis à de nouvelles métamorphoses de toute nature.

Elle fonde son existence d'entité moderne soumise à la fois au risque de disparaître et à ses corollaires, la compétition et l'hostilité de l'environnement. Comme le rappelle J.F.Daigne " il paraît par ailleurs anti-économique de ne pas supprimer les activités qui travaillent systématiquement à perte. Le maintien en survie artificielle

(1) Mokhtar Belaïboud, gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, édition SNED, Alger, 1980, page 81

d'entreprises où l'aide publique peut être incommensurable, coûte à la nation des sommes disproportionnées à l'enjeu final et véritable. Mais la solution est loin d'être désespérée et des issues semblent envisageables..." (1)

Actuellement, l'outil de production et en particulier l'état de l'emploi et des ressources humaines se trouvent menacer d'hécatombe dans un environnement financier, industriel et social plus hostile et anachronique. La détérioration du climat social et l'aggravation des conflits en particulier dans les EPL en difficulté, sont à prévoir. La recherche de nouvelles opportunités de redressement des EPL en dehors des stratégies de survie dominantes jusque là (subvention, mesures administratives de protection, attente de l'amélioration de la conjoncture économique et politique) est une urgence. Il s'agit de placer le redressement des entreprises publiques locales dans la durée par la mise au point de solutions novatrices qui vont de la prévention économique et sociale et le redéploiement stratégique jusqu'au sauvetage. La normalisation et le recentrage de l'activité de l'EPL devra se poursuivre par l'utilisation nouvelle de techniques d'audit diagnostic permettant d'intégrer sa stratégie et son organisation à son environnement.

(1) J.F. Daigne, dynamique de redressement des entreprises, édition d'organisation, Paris, 1991, page 55

CHAPITRE 2- L'E.P.L., SYSTEME ECONOMIQUE EN DEFICIT STRUCTUREL
ET STRATEGIQUE

INTRODUCTION

SECTION 1- L'IMPACT DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

- A- NOMENCLATURE DES FONCTIONS
- B- RELATIONS ENTRE LES FONCTIONS-
- C- L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION DANS L'E.P.L.
- D- LE POIDS DE L'INFORMEL DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL

CONCLUSION

SECTION 2- LES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES DE L'E.P.L.

- A- LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'E.P.L.
- B- LA RELATION STRUCTURE-STRATEGIE DE L'E.P.L.
- C- OBSTACLES STRATEGIQUES TECHNIQUES DE L'E.P.L. A LA REALISATION DES PROJETS
- D- OBSTACLES STRATEGIQUES FINANCIERS POUR LA REALISATION DES PROJETS

CONCLUSION

SECTION 3- APPROCHE DES DEFICITS SYSTEMIQUES DE L'E.P.L. EN

DIFFICULTE

- A- LA DEFICIENCE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
- B- UN DEFICIT DE STRATEGIE
- C- UN DEFICIT DE STRUCTURATION DANS LE MARCHE NATIONAL
- D- UN DEFICIT DE MANAGEMENT

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 2- L'E.P.L., INSTRUMENT ECONOMIQUE EN DEFICIT STRUCTUREL ET STRATEGIQUE

INTRODUCTION

On ne peut manquer de relever l'importance des activités des E.P.L. qui opèrent et qui s'inscrivent dans une politique managériale cohérente et reposant sur la mise en mouvement harmonisée et interactive des diverses fonctions de l'entreprise. L'objectif recherché est d'assurer l'équilibre entre les composants de l'entreprise tout en restant dans une perspective de croissance et de développement. Ce que nous voulons dire par là c'est qu'il faudra concevoir des entreprises aptes à vivre et à se développer dans un contexte complexe et changeant mais également aptes à disparaître sans dommage pour leurs composants.

Pour continuer à poser objectivement les problèmes de dysfonctionnement, il faudrait ajouter aux éléments qui existent aujourd'hui de nouveaux impératifs et de nouvelles contraintes organisationnelles en vue d'aboutir à une appréciation globale et réaliste. La démarche préconisée consiste à analyser l'ensemble des facteurs, à les pondérer et à proposer des systèmes capables d'apporter des solutions pour combler les déficits constatés.

SECTION 1- L'IMPACT DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

"Les structures d'une entreprise sont bien autre chose qu'une juxtaposition de fonctions. Encore faut-il bien connaître ces fonctions que les structures auront pour mission de relier les unes aux autres"(1). Donc, il existe une hiérarchie entre les fonctions, valable pour chaque entreprise, mais d'une manière générale, on distinguera les fonctions essentielles des fonctions secondaires ou complémentaires. Il appartient à l'entreprise de savoir informer en créant un organigramme de structure définissant les fonctions et une procédure permettant de faire circuler l'information. A cet effet, toute qualité d'une prise de décision par le gestionnaire dépend de l'exactitude des informations sur lesquelles elle s'appuie. De ce fait, la communication dans l'entreprise constitue de prime abord un état d'esprit mais aussi un élément primordial de la participation du personnel à la réalisation des objectifs fixés.

A- NOMENCLATURE DES FONCTIONS

On peut classer "les activités nécessaires à la vie de l'entreprise en quatre grandes catégories"(2):

- (1) M. Marchesnay et P. Maurel, organisation et économie de l'entreprise, édition sciences et techniques économiques/istra, Paris, 1975, p.42
(2) Boris Evgrafov, systèmes de gestion de la production, édition Sirey, Paris, 1970, page 25

* Les fonctions de direction comprennent les activités dont le rôle est de gouverner l'entreprise, notamment en choisissant les objectifs et les politiques et en suscitant les mesures pratiques de leur réalisation. Ces fonctions peuvent être analysées suivant six composantes :

- S'informer, c'est à dire rassembler les renseignements et les données nécessaires à la préparation des décisions, données concernant tel ou tel aspect de son environnement, et d'étudier ces données, notamment pour évaluer les conséquences des diverses actions envisagées.

- Décider, c'est à dire intégrer les conséquences chiffrables et les conséquences non chiffrables des actions possibles, et choisir l'action à entreprendre, en assumant la responsabilité du risque impliqué par ce choix;

- Faire comprendre, c'est à dire diffuser aux niveaux concernés de l'entreprise les informations nécessaires et suffisantes pour une exécution efficace des actions décidées;

- Faire pouvoir, c'est à dire donner aux niveaux concernés de l'entreprise les moyens, les connaissances et le savoir-faire nécessaires à la réalisation efficace des actions décidées (problèmes d'organisation des services et de formation du personnel);

- Faire vouloir, c'est à dire donner au personnel de l'entreprise la motivation nécessaire;

- Contrôler, c'est à dire s'assurer de la bonne exécution des actions décidées dans le but de redresser les éventuelles déviations.

* Les fonctions de distribution englobent les activités dont le rôle est de mettre à la disposition des clients (consommateurs ou utilisateurs) les biens ou les services produits par l'entreprise. Ces fonctions comprennent notamment :

- Des fonctions de recherches et d'études commerciales, concernant par exemple les études de marché, de motivation de la clientèle, l'analyse des problèmes de distribution;

- Des fonctions de vente, concernant l'action directe sur les clients de l'entreprise;

- Des fonctions d'administration des ventes, concernant notamment le traitement des informations de prise de commandes, d'ordonnement de leur exécution et de leur règlement;

- Des fonctions d'après-vente, concernant les services à rendre aux clients pour qu'ils utilisent au mieux les produits de l'entreprise, notamment en assurant la remise en état des produits défectueux, voire en formant le personnel utilisateur;

- Des fonctions de publicité et de promotion concernant les actions tendant à développer la distribution des produits de l'entreprise.

* Les fonctions de production concernent les activités dont

le rôle est de créer les produits (ou les services) que l'entreprise a choisi de mettre sur le marché. Ces fonctions comprennent notamment :

- Des fonctions d'études de méthodes, concernant les activités d'analyse, de mesure et de simplification du travail, les études d'implantation et de manutention;

- Des fonctions de gestion de la production, concernant les activités de planification, de déclenchement des opérations de fabrication;

- Des fonctions de fabrication, concernant les opérations d'élaboration techniques des produits telles que celles d'usinage et de montage;

- Des fonctions de contrôle de qualité, concernant les opérations dont le but est d'assurer aux produits les performances d'utilisation exigées par les utilisateurs.

* Les fonctions logistiques regroupent les activités dont le rôle est de mettre à la disposition de l'entreprise tous les moyens nécessaires de distribution et de production. Ces fonctions quelquefois appelées auxiliaires sont les suivantes :

- Les fonctions d'approvisionnement, dont le rôle est de procurer aux organes de l'entreprise les matières de toute nature dont ils ont besoin;

- Les fonctions d'équipement (quelquefois appelées travaux neufs), dont le rôle est de procurer aux organes de l'entreprise le matériel de toute sorte dont ils ont besoin;

- Les fonctions de maintenance (souvent appelées entretien), dont le rôle est de maintenir en bon état de marche le matériel de l'entreprise;

- Les fonctions de gestion du personnel, dont le rôle est de procurer aux organes de l'entreprise le personnel qui leur est nécessaire en quantité (recrutement) et en qualité (sélection et formation), ainsi que d'assurer la vie professionnelle de ce personnel (affectations, promotions, rémunérations);

- Les fonctions financières, dont le rôle est de connaître la situation financière et économique de l'entreprise (fonction de comptabilité générale et de comptabilité analytique) et d'assurer le financement des activités de l'entreprise (fonctions de financement);

- Les fonctions de recherche et de développement, dont le rôle est de rechercher de nouveaux produits (ou de nouveaux services), d'améliorer les produits actuels tant du point de vue de leur élaboration (procédés et processus de fabrication) que de celui de leur utilisation;

- Les fonctions d'administration générale, auxquelles on peut rattacher une longue liste de fonctions diverses, comme la fonction juridique, la documentation, le courrier, la sécurité, les relations publiques....

B- RELATIONS ENTRE LES FONCTIONS

Les quatre catégories de fonctions que nous venons de définir s'exercent en réalisant, entre elles et aussi avec l'environnement de l'entreprise, un certain nombre de relations que l'on peut rattacher à quatre types :

- Les fonctions de direction gouvernent et gèrent l'entreprise en diffusant des directives et en procédant au contrôle de leur exécution : ces fonctions ont avec les trois autres des relations de commandement, expression d'un certain pouvoir, relations qui appartiennent au type hiérarchique;

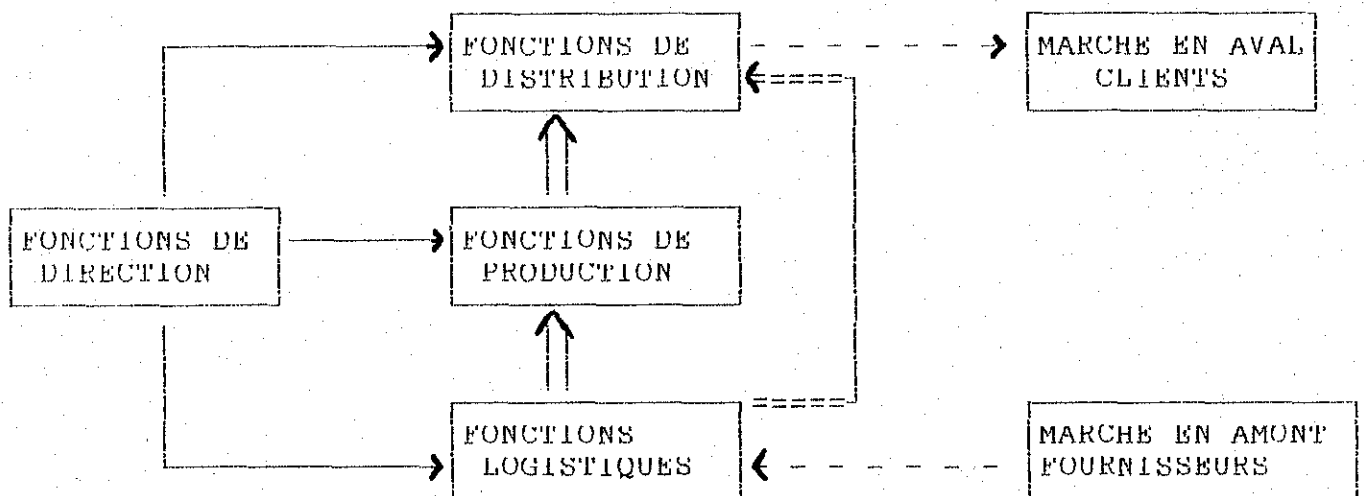
- Les fonctions logistiques obtiennent auprès des fournisseurs de l'entreprise (marché en amont) des biens ou des services, les transforment ou les complètent éventuellement pour les mettre à la disposition des autres fonctions : les fonctions logistiques réalisent avec l'environnement aussi bien qu'avec les autres fonctions de l'entreprise des opérations de fourniture de biens ou de services, entraînant des relations du type commercial;

- Les fonctions de production reçoivent par le canal des fonctions logistiques les biens et les services dont elles ont besoin (matières premières, équipement, personnel), et mettent à la disposition des fonctions de distribution les produits (ou les services) qu'elles ont pour rôle de créer : les fonctions de production ont avec les autres fonctions de l'entreprise des relations d'échanges de prestations de type commercial;

- Les fonctions de distribution reçoivent par le canal des fonctions de production les produits (ou les services) de l'entreprise et les mettent à la disposition des clients (marché en aval). Les fonctions de distribution ont avec les autres fonctions aussi bien qu'avec l'environnement de l'entreprise, des relations de type commercial. Deux types de relations industrielles apparaissent aussi :

- * Les relations de type hiérarchique, apanage des fonctions de direction et expression du pouvoir détenu par des centres d'autorité sont, dans le cadre d'un certain statut, impératives pour les centres d'exécution;
- * Les relations de type commercial expriment les échanges de prestations entre des centres-acheteurs et des centres-fournisseurs : l'acheteur exprime avec précision un certain besoin qui est satisfait par le fournisseur; les demandes des centres-acheteurs sont, dans un certain cadre juridique, indicateurs pour les centres-fournisseurs.

Il apparaît que les relations de type commercial sont les plus fréquentes dans la vie industrielle.



- Liaisons type hiérarchique
- == Liaisons internes type commercial
- Liaisons externes type commercial

SCHEMA N°5: LES LIAISONS INTER-FONCTIONNELLES EN RELATION AVEC LE MARCHE(1)

C- L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION DANS L'E.P.L. :

L'information est une des clés du progrès dans l'entreprise. Elle permet à la fois d'améliorer la vie des hommes au travail et les conditions de travail, et d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

Le meilleur renseignement est sans valeur s'il n'est pas compris (attendu ou accepté) par celui qui le reçoit. Une bonne communication, celle qui rend l'information efficace, suppose perception, motivation et participation. Il faut distinguer :

* L'information concernant le travail du salarié et sa fonction dans l'entreprise, et aussi ce que font les autres autour de lui. Il est d'abord indispensable d'écouter les salariés, pour savoir de quelles informations ils ont besoin. Il faut ensuite informer, mais cela ne suffit pas. Il importe de connaître la réaction de celui qui a été informé, c'est à dire de savoir, en retour, comment l'information a été reçue et comprise, afin, éventuellement, de rendre le message plus compréhensible ou plus complet. L'information ainsi conçue est la condition de l'échange, du dialogue, de la véritable communication. Il faut informer le salarié, mais il faut aussi connaître ses idées et ses avis sur son travail et sur les conditions dans lesquelles il le fait.

Il s'agit, à la fois, de répondre à ses aspirations et à ses besoins, et de rendre son travail plus productif. L'information ainsi conçue est la condition de la concertation, domaine dans lequel l'enca-

(1) Boris Evgrafov, systèmes de gestion de la production, édition Sirey, Paris, 1970, pages 85 et 86

drement (cadres et maitrises) doit jouer un rôle essentiel dans l'E.P.L.. Certaines méthodes à employer permettent d'améliorer les communications dans une entreprise :

- Les réunions
- Les discussions avec le personnel
- Les discussions techniques
- Les discussions régulières entre départements et fonctions spécialisées
- Les réunions périodiques entre spécialistes en matière de planification, de réduction des coûts, de développement des produits, etc...

En outre, la disponibilité à l'égard de la communication suppose un bon climat de travail, un style de management donnant une image de loyauté et un bon esprit d'équipe. Celui-ci résulte, dans un groupe, du fait que les membres de celui-ci prennent de plus en plus conscience de l'interdépendance de leurs expériences communes.

* L'information générale est notamment liée à la mise en oeuvre de formules d'intéressement. L'information est une des principales conditions de la cohésion et de l'efficacité de l'entreprise, c'est à dire des clés du progrès. Il résulte de ce qui précède que l'information doit être à la fois descendante, ascendante, latérale. Elle doit être suffisante, c'est à dire exactement et pleinement adaptée aux besoins de ceux qui la reçoivent. Elle doit être sincère, c'est à dire ni truquée, ni tronquée. Elle doit être compréhensible pour celui qui la reçoit pour faciliter la prise de décision. Ainsi, pour la mise en oeuvre de cette politique de l'information, le rôle de la hiérarchie est d'une importance capitale.

Le processus de décision, dans une entreprise, est troublé par la manipulation des informations et l'absence de communication. Telles sont les causes sous-jacentes de la ruine de nombreuses E.P.L.. On peut réduire la manipulation de l'information en :

- Limitant et déterminant avec précision l'information exigée
- Définissant sans équivoque le contenu de l'information.

L'objectif à atteindre est d'intégrer l'information au fonctionnement de l'entreprise, au point qu'elle en devienne naturelle. Cette conception de l'information intégrée peut conduire à une transformation profonde des structures de l'entreprise, et de sa gestion même. C'est dire que l'information ne s'improvise pas. Elle exige, pour chaque entreprise, qui doit être considérée comme un cas particulier, réflexion, étude, expérimentation, et maîtrise des moyens. Son succès dépend d'une volonté permanente de surmonter les difficultés. Cependant, la majorité des E.P.L. ignore totalement l'importance d'un système de communication. Cette baisse de prise de conscience a induit à un inflexionnement de l'efficacité de l'entreprise et réduit considérablement l'impact de sa dynamique économique.

D- LE POIDS DE L'INFORMEL DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL

L'une des préoccupations importantes de la réalité prégnante

vécue de l'entreprise algérienne porte sur cette nébuleuse de l'informel qui, quasiment, a systématisé la vie de l'EPL, à travers ses manifestations les plus apparentes que sont les décisions, résultante logique de collecte d'information et de facteurs d'influence dans l'élaboration organisée de leurs processus. Si l'informel prime dans certains aspects de la gestion de l'entreprise, c'est parce que subsistent l'absence de formalisation de planification, l'absence ou l'insuffisance d'organisation c'est à dire répartition non homogène des tâches et des responsabilités induisant des insuffisances dans tout ce qui sous-tend les motivations, tout ce qui permet de faire converger l'ensemble des efforts et des compétences qui existent au niveau de l'entreprise. Ce sont ces aspects qui dénotent que certains points de l'informel sont privilégiés au niveau de l'entreprise.

La lecture de l'informel peut se traiter en trois points :

- La décision dans l'entreprise, prise comme angle de perception des différents intervenants dans le processus décisionnel. D'une manière globale, la prise de décision est la forme la plus courante de l'expression du pouvoir dans une entreprise. Elle intervient en aval d'un processus, plus ou moins long, d'élaborer les éléments nécessaires. Le processus d'élaboration comporte un certain nombre d'étapes importantes:

- * Naissance ou apparition d'une préoccupation qui peut permettre de déceler un ou plusieurs problèmes de gestion.
- * Analyse de cette préoccupation pour cerner le problème à résoudre.
- * Analyse du problème à résoudre.
- * Elaboration de scénario de résolution de problème
- * prise de décision.
- * application et contrôle.

Il est évidemment possible de retrouver ces étapes sous différentes appellations en fonction des différentes "théories" de management. Il n'en demeure pas moins que c'est cette démarche, de manière globale, qui caractérise l'aval du processus décisionnel et à partir de laquelle caractérise l'expression formalisée du pouvoir de décision.

A titre illustratif, prenons l'exemple de la décision organisationnelle dans une entreprise publique locale. A partir d'expériences diverses, dans la pratique de la décision organisationnelle, on pourra relever :

- L'absence de diagnostic et d'analyse de l'existant, étape par essence la plus importante puisqu'elle détermine la nature même de la décision, est dans le meilleur des cas, abordée au profit d'autres considérations.

- faible formalisation des projets d'organisation: Ceci découle automatiquement du point précédent, et à ce niveau, les projets d'organisation sont généralement formulés sous l'aspect de structuration,

c'est-à-dire, de manière concrète, sous l'aspect de structures avec des cases portant des intitulés de poste et surtout des affectations nominatives.

- Personnalisation de l'organigramme et distribution du pouvoir: Ces schémas de structures, appelés "organigrammes" sont généralement basés sur les noms de personnes en place ou à recruter. Les intitulés des "cases" sont généralement énoncés en termes de "chefs", responsables, etc et traduisent par conséquent une volonté manifeste de distribution du pouvoir de décision.

Que peut-on déduire des quelques remarques précédentes ?

Essentiellement, ce qui caractérise la pratique de la décision organisationnelle est, d'une part, la distribution du pouvoir, et d'autre part, la recherche d'un certain équilibre. Or, comme nous l'avons vu plus haut, les bases formelles de ce type de décision ne sont pas prises en compte. Cela veut dire tout simplement que si décision il y a, les tenants sont à rechercher ailleurs que dans la démarche précitée.

En conséquence, cet équilibre dans la distribution du pouvoir a des causes qui ne sont pas explicitement énoncées et répond donc à une logique qui est différente. Quelle est la nature de cette logique et de quelle nature est le pouvoir ?

- Typologie des pouvoirs dans l'entreprise: Le pouvoir dans l'entreprise est généralement de trois types et s'exprime dans deux champs à savoir formel et informel :

- * Le pouvoir délégué découle du poste occupé et des prérogatives afférentes à ce poste (Directeur général,...)
- * Le pouvoir technique est le pouvoir que confère la maîtrise d'un savoir et/ou d'un savoir faire (ingénieur,...)
- * Le pouvoir de représentativité échoit à la personne qui représente des intérêts dans l'entreprise (syndicat,...)

Ces trois types de pouvoir se meuvent dans les champs du formel et de l'informel. Dans toute organisation, on peut trouver ces trois types de pouvoir et il y a équilibre de l'organisation lorsqu'il y a équilibre entre ces trois pouvoirs.

Pour ce qui nous intéresse dans le cadre de notre observation de l'EPL, quelle est la tendance d'occupation de chacun des deux champs, et particulièrement celui de l'informel ? comment fonctionne cet informel ?

- La pierre angulaire d'analyse de l'informel est le phénomène de l'existence de groupes d'intérêt dans l'entreprise. Ces groupes ont leur base socio-culturelle propre et fonctionnent selon des modes connus. En fait, il s'agit d'aborder quatre points essentiels:

* L'entreprise vit selon les pulsions des groupes d'intérêt qui en constituent son soubassement. Seulement, les groupes qui nous

intéressent, ont cette particularité de reproduire certaines dimensions de schémas tribaux, claniques et régionaux. L'entreprise publique locale, étant une forme moderne d'organisation sociale, est vécue comme une réalité étrangère et est dénaturée dans son essence. De lieu de travail et de production de richesses, elle devient un lieu de distribution de vente au même titre que la tribu.

Au lieu d'espace économique régulant les rapports, c'est l'entité elle-même qui est régulée par les groupes, d'où une identité spécifique à l'entreprise. Il n'est qu'à constater, à titre d'exemple, l'attitude d'un agent nouvellement recruté. Sa démarche va passer de l'observation de l'entourage à la tentative d'identification pour aboutir dans sa quête (avec succès ou non) à l'adhésion au groupe.

* "La polarisation en groupes: Les groupes sont organisés de la manière suivante :

- ** Le noyau dur, dirigeant du groupe et source des valeurs du groupe.
- ** Les autres groupes gravitent autour du noyau dur de façon concentrique et traduisent la proximité ou l'éloignement par rapport au centre.

C'est ainsi que plus on est proche du noyau dur, plus étroitement on participe à la décision du groupe, et plus on a d'informations.

L'adhésion au groupe commence par le cercle le plus éloigné d'appartenance, et l'accession dans la hiérarchie du groupe se caractérise par le changement de cercle se rapprochant du centre. Avant l'adhésion, il y a d'abord "recrutement" au groupe, basé sur l'allégeance au groupe.

L'allégeance au groupe passe par un véritable système organisé en réseaux qui sont la cheville ouvrière de l'alimentation du groupe en informations. Plus on donne d'informations au groupe, plus on s'identifie, et plus on a de chances d'être recruté par le groupe.

* L'oralité

Le principe même de fonctionnement du groupe est le caractère informel. A ce titre, le vecteur le plus adéquat est la communication orale. Il est intéressant de noter que parfois, la parole donnée à quelqu'un vaut plus qu'une décision. Cette communication orale, parce que non formalisée, dépasse le système de communication de gestion, la dénature et la phagocyte. Si bien que le système de communication de gestion est englouti et utilisé par le système de communication orale. C'est ainsi que souvent, des décisions prises en réunion officielle le sont en fait avant la tenue de celle-ci.

La communication orale crée le lien entre les éléments du groupe et se transforme en véritable esprit de corps (El assabiya d'Ibn Khaldoun) basé sur des valeurs propres. Le centre de sécrétion de ces valeurs est le noyau dur où souvent on retrouve deux ou trois individus liés par une parenté ou appartenant à la même région.

Plus on s'éloigne de ce noyau dur, moins l'appartenance par lien est importante et c'est l'identité d'idées, de pratiques, qui prime dans l'échange. Dans l'entreprise algérienne, au niveau d'un siège par exemple, c'est "le langage technocratique qui sert pour l'identification et le recrutement"(1).

* La règle du consensus : Dans toute organisation et à fortiori dans toute entreprise, il existe au moins deux groupes qui entrent en compétition autour du pouvoir pour avoir l'hégémonie auprès du chef de l'entreprise. Les frontières de ces groupes ne sont jamais clairement délimitées en définitive. La course au pouvoir ne commence que par le développement des capacités de mobilisation et de recrutement au groupe. Le moment où cette lutte revêt son maximum d'intensité est l'étape de prise de décision. A ce niveau, la recherche de l'équilibre se base sur une règle de consensus qui est un point d'équilibre du rapport des forces dans l'évolution conflictuelle. Ce consensus peut être un partage équitable du pouvoir, comme il peut être un consensus de domination. Celui-ci en tant qu'équilibre ne dure que momentanément car une fois la décision prise, les différents groupes rivaux se remobilisent dans le but de recompenser le rapport de forces. Si bien que le consensus momentané apparaît tel un balisage de l'évolution du rapport de forces.

Dans le cas de l'EPL, les trois types de pouvoirs se meuvent dans le champ formel et informel et conditionnent le redressement de l'entreprise. L'harmonisation des rapports au sein de l'EPL nécessite un rééquilibrage et une formalisation des pouvoirs. Il s'agira de faire émerger le pouvoir de compétence pour limiter les dérives de l'entreprise. Le facteur de compétence portera sur l'ensemble du personnel et son émergence suppose la capitalisation du savoir faire acquis, sa consolidation et son développement dans un cadre harmonieux. Les gestionnaires des ressources humaines sont dans ce cas précis interpellés pour suivre la valorisation, l'emploi, et la mobilisation du savoir-faire en faisant évoluer les qualifications, en appliquant une politique salariale dynamique et un système de la stimulation au travail.

A l'instar de l'émergence du pouvoir de compétence, il s'agira d'engager également la formalisation des pouvoirs. Chaque pouvoir doit être codifié pour éviter un abus par excès ou par défaut.

Le pouvoir de compétence doit avoir son champ d'action "naturel" dans l'entreprise. Le pouvoir de représentativité doit être clairement défini et identifié. La formalisation des pouvoirs suppose donc une action d'organisation en profondeur qui aboutira à la mise en place d'instruments de gestion définissant le rôle de chacun des intervenants. Il faut penser particulièrement aux délégations de pouvoirs formalisées pratiquement inexistantes au niveau de l'entreprise, au système d'information de gestion et à ses supports organisationnels et informatiques, au système de communication en général avec le partenaire.

(1) Anne Ancelin Schutzenberger, la sociométrie, édition universitaire, Paris, 1972, pages 63-70

CONCLUSION

Il ressort que la structure bureaucratique a prévalu dans toute E.P.L. à structure fonctionnelle. Qu'est-ce qu'une structure fonctionnelle sinon un ensemble où chaque agent a un rôle déterminé dans un poste spécifique, où les définitions de fonction tendent à encercler l'individu dans son poste, où les règles de capacité et d'autorité sont édictées de manière limitative.

Dans la mesure où la structure fonctionnelle est la structure prédominante dans les entreprises actuelles, la bureaucratie tend à devenir envahissante.

Nous devons cependant rappeler que la coordination entre les différentes fonctions constitue une démarche logique facilitant considérablement le bon fonctionnement des E.P.L. Pour ce faire, nous efforcerons de parfaire cette ligne de conduite en évitant toutes contraintes. Cela nous amène à faire oeuvre utile et valable en analysant les dysfonctionnements inhérentes aux E.P.L.

SECTION 2- LES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES DE L'E.P.L.

Il nous est possible d'observer une E.P.L. dans son fonctionnement et d'en faire une analyse de ses différents aspects puis en établir un diagnostic par rapport à une norme de fonctionnement que l'on peut désigner par fonctionnement attendu. "Le fonctionnement attendu est celui qui permet de réaliser les objectifs de l'entreprise en tenant compte des contraintes sociales"(1).

Cependant, s'il-y-a dysfonctionnement, c'est-à-dire si les objectifs de fonctionnement de l'entreprise ne coïncident pas avec ceux du fonctionnement attendu, l'écart qui en résulte peut représenter deux types de coûts : les coûts formels d'une part, et les coûts informels que H.Savall appelle "coûts cachés": ceux-ci sont liés à l'absentéisme, turn-over, conflits de travail, etc...qui découlent du comportement du personnel en poste vis à vis du procès de travail. Cela peut provenir de l'organisation de l'entreprise dans son ensemble, de sa configuration, d'un problème de coordination inter-services dans l'accomplissement des tâches, des questions liées à la circulation d'information, ...

Cela dit, il nous faut répondre à deux catégories de questions qui font problèmes à l'entreprise publique locale :

- Comment d'un point de vue mécaniciste, la structure organisationnelle de l'E.P.L. influence la rentabilité et l'efficacité de son fonctionnement ?
- Est-ce qu'un meilleur fonctionnement de l'E.P.L. est conditionné par le climat social et les caractéristiques de son potentiel humain ?

(1) Henry Savall, reconstruire l'entreprise, édition dunod, Paris, 1980, page 60.

De nombreuses contraintes et obstacles contrarient le fonctionnement des E.P.L. dans la réalisation de leurs projets industriels et dans des conditions loin d'être satisfaisantes dans leur multiplicité et leur variété. Une déficience chronique de l'organisation prédomine dans les E.P.L.. En effet, l'évolution des structures des E.P.L. s'est exprimée de façon accentuée par des pesanteurs dans leur fonctionnement interne-externe constituant un obstacle à toute amélioration des conditions de gestion, de procédures et de relations et à la mise en oeuvre d'une dynamique d'information et de communication.

A- LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'E.P.L.

Pour cerner l'état d'inadaptation de l'organisation interne de l'E.P.L., il serait utile tout d'abord de rappeler la notion de structure, terme associé à notre problématique d'analyse.

En effet, la notion de structure est associée à un certain nombre d'autres notions, à partir desquelles on la définit généralement : qui dit structure veut dire : système, organisation, dépendance des parties par rapport à un tout, système de relation, etc ...

Pour J. Aubert Krier, "la structure de l'entreprise correspond à ce que décrit les rapports des différents services entre eux, avec la liaison hiérarchique existante entre les chefs à différents niveaux"(1).

Pour A. Chandler, "qu'elle soit ou non explicitement définie, cette structure présente deux aspects : elle comporte premièrement les voies hiérarchiques et de communication entre les différents niveaux et cadres administratifs, et deuxièmement les informations et les données circulant par le canal de ces voies"(2). Ces deux définitions dégagent deux conceptions complémentaires. En effet, l'accent est mis sur les relations à l'intérieur de l'entreprise: celles qui répartissent le pouvoir et concernent la division du travail.

M. Cremer et B. Monteil donnent une signification au delà de la distribution du pouvoir et de la division du travail en avançant que "les structures comprennent aussi les canaux de communication par lesquels circulent les informations et les données (règles de fonctionnement, critères de décision, instructions,...)"(3).

La structure conçue comme étant un arrangement des organes qui composent l'entreprise et qui expriment des liens de subordination, de coordination, de communication et de contrôle, suppose donc l'existence de normes et de valeurs fondamentales qui s'imposent à l'organisation et la caractérisent.

A ce titre, D.J. Hall et M.A. Sais indiquent que "la structure n'est pas seulement un réseau ordonné de rôles, de fonctions, de moyens, d'activités. Elle est aussi faite d'idées, de croyances et de valeurs

(1) J. Aubert Krier, gestion de l'entreprise, structure et organisation, édition PUF, Paris, 1981, page 127

(2) A. Chandler, stratégie et structure de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1972, page 42

(3) M. Cremer et B. Monteil, principes de management, édition presses de l'université du Québec, Québec, 1979, page 300

qui dynamisent le système, résultat de l'histoire autant que du fonctionnement actuel"(1).

En effet, l'organisation qui configure l'arrangement des organes de sa structure, fait juxtaposer à ses organes les moyens humains, financiers, technologiques qui permettent à ceux-ci de fonctionner conformément aux règles établies.

Cependant, l'on peut se demander ce qui motive et sur quoi se fonde un tel regroupement d'activités et autour de quels critères ? Le rapport dialectique liant la finalité aux moyens pour y parvenir apparaît dans la mesure où l'organisation de l'entreprise ainsi constituée, présente des aptitudes et conditions générales pour mettre en oeuvre des stratégies et réaliser les objectifs escomptés.

Une telle approche nous amène à affirmer que la structure dialectiquement a un rapport de cause à effet avec la stratégie.

B- LA RELATION STRUCTURE-STRATEGIE DE L'E.P.L

La structure et la stratégie sont des concepts qui se devraient d'être interdépendants au sein de l'entité E.P.L.. Ainsi, la stratégie apparaît comme un élément déterminant de cette relation. A.Chandler, à partir de cas pratique, conclut que "la politique d'une organisation finit par en déterminer la structure. Si la structure indique-t-il ne suit pas la stratégie, l'entreprise sera inefficace. La structure devrait donc se modeler pour correspondre à la stratégie adoptée. Ceci est confirmé par son étude empirique où A. Chandler admet que, "le plus souvent, des délais importants se sont écoulés entre les nouvelles orientations stratégiques et les modifications de structure auxquelles on pourrait s'attendre"(2).

Ainsi, certaines recherches dans la relation stratégie-structure mais qui sont en fait assimilées par la stratégie tels la taille de l'entreprise, son environnement et le type de technologie utilisée, ont mis en évidence l'impact de ces variables sur la détermination des structures.

De même, si l'on examine le sens et l'élément moteur de la relation stratégie-structure, G.Mussche a analysé "toute une série de raisons qui font que le contenu de la stratégie n'est pas libre mais contraint par la structure sans nier le fait que les stratégies modifient l'organisation interne des entreprises"(3), l'auteur tente de démontrer que les structures existantes prédéterminent le choix des actions à long terme de l'entreprise. Selon lui, la structure du pouvoir de l'entreprise, la composition de l'équipe dirigeante, les multiples déviations de l'information, etc..., conditionnement directement le contenu des choix stratégiques. Ce qui signifie que les plans stratégiques subissent l'influence de la structure, que la structure préexistante à la décision stratégique façonne tout le processus de sa prépa-

(1) D.J. Hall et M.A. Sais, les contraintes structurelles du processus stratégiques, édition R.F.G., Paris, 1979, page 7

(2) A. Chandler, stratégie et structure de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1972, page 43

(3) G. Mussche, relation entre stratégies et structures dans l'entreprise, revue économique n°1, Paris, 1974, pages 30-48

ration à sa mise en oeuvre car elle filtre et canalise les informations reçues par l'organisation, influe sur les perceptions que les décideurs ont de l'environnement et sur la manière d'aborder les problèmes à traiter, et enfin conditionne les procédures d'exécution des décisions.

En définitive, eu égard à l'existence de fait d'une interdépendance dans la relation stratégie-structure, nous tenterons de mettre en évidence la déficience de la structure organisationnelle de l'EPL et ses conséquences sur la mise en oeuvre des activités programmées par l'entreprise.

C- OBSTACLES STRATEGIQUES TECHNIQUES DE L'EPL A LA REALISATION DES PROJETS

Les contraintes et obstacles contrariant la réalisation des projets et plans de développement de l'EPL sont multiples et variés. Le dysfonctionnement de la relation stratégie-structure a une part prépondérante au travers des difficultés rencontrées par l'EPL que nous allons synthétiser comme suit :

- * Problèmes rencontrés avec les institutions de planification : les procédures d'étude et d'approbation des demandes d'individualisation des projets industriels par les services du plan, souvent longues et inadaptées (plusieurs mois de retard), engendrent des retards dans le processus dynamique de création d'un projet dont la contribution à la satisfaction des besoins de masse n'est pas à démontrer.
- * Contraintes nées des relations avec les douanes : Concernant des produits faisant l'objet de monopoles ou de contingentement, les autorisations globales d'importation ne sont pas toujours accordées par le ministère du commerce pour des besoins en livraison de biens d'équipement. Ces situations posent souvent des problèmes, lors de contrats conclus avec des entreprises étrangères, au moment du dédouanement des commandes destinées aux projets individualisés obligeant l'E.P.L. à solliciter des visas des sociétés détentrices des monopoles, dont l'obtention est retardée à cause des lenteurs bureaucratiques entraînant ainsi des frais supplémentaires.
- * Difficultés nées des relations de l'E.P.L. avec les collectivités locales :
 - Le facteur logistique (mise à disposition de matériels de manutention ou de transport d'équipement s'avère bien souvent insuffisant alors que tout devrait être mis en oeuvre pour assurer le bon déroulement d'un projet local. Quand bien même le projet constitue l'élément moteur du développement d'une région, les facilités ne sont pas toujours mises en oeuvre par les responsables locaux.

- Les pressions de l'environnement extérieur exercées sur les responsables de l'E.P.L. en matière de recrutement amènent ceux-ci à composer entraînant des prises de décisions contraires à une rationalité de la gestion. Parfois, il leur arrive même de demander leur mutation pour éviter ce genre de pression. Cette mobilité fréquente des cadres ou cette fuite de responsabilité engendrent des conséquences négatives sur la gestion rationnelle du projet en causant de graves préjudices à l'EPL.

* Problèmes liés à l'approvisionnement local et étranger :
En matière d'approvisionnement sur le marché local, les problèmes sont plus ou moins résolus grâce à la compréhension de certains partenaires. Mais le manque de planification dans la production et la forte demande ne permettent pas des approvisionnements réguliers et provoquent des situations de pénuries causant parfois des arrêts de production.
Quant aux achats à l'étranger, la situation est encore plus délicate car les procédures d'importation prévues par le code des marchés publics sont lourdes et inadaptées. En effet, la procédure d'appels d'offres exigeant des délais jugés trop longs obligent les fournisseurs à relever leurs prix en prévision d'augmentation des matières premières, énergie et salaires. Par ailleurs, les moyens de transports peu fiables entraînent des retards de livraison, parfois des interruptions dans la production, et l'allongement des délais d'exécution des commandes. Ces situations occasionnent finalement des manques à gagner à l'entreprise. D'autre part, il faut noter les retards et les difficultés rencontrés dans l'obtention d'autorisation globale d'importation, les problèmes de paiements des taxes et droits de douanes, les difficultés dans l'exécution des ordres de paiement, sont souvent dus à de mauvaises coordinations au sein des administrations.

* Contraintes d'ordres internes à l'E.P.L. qui se résument ainsi :

- Au niveau des études : les études ne présentent pas un caractère de fiabilité car elles ont pour cause une mauvaise estimation du marché, un manque de maîtrise du processus des clauses contractuelles sur les plans juridiques, financiers et techniques qui, mal définies, constituent des sources de retard dans la finalisation des contrats. La réalisation des études confiées à des bureaux d'études externes à l'entreprise entraîne la plupart du temps une mauvaise évaluation du coût global des projets, compte tenu du relèvement des prix et des contraintes d'approvisionnement.
- Au niveau de la mise en oeuvre, interviennent d'autres procédures et démarches de contrôle pour aboutir à l'ordre de service de la tutelle ce qui occasionne des retards supplémentaires pour parer aux conditions de lancement de la production (passation de marchés et contrats, difficultés rencontrées avec les sociétés sous-traitantes).

- Au niveau de la livraison, le planing n'est souvent pas respecté par l'opérateur désigné et ne correspond pas au planing initialement fixé. Il est soit en avance soit en retard causant dans les deux cas des désagréments ou problèmes de réévaluation.

Toute cette problématique préjudiciable à une réalisation des coûts raisonnables empêche l'E.P.L. de définir une stratégie de développement. Les contraintes et obstacles contrariant le développement des E.P.L. sont liés à l'organisation interne mais également à l'environnement externe. En effet, les missions de sujétion de service public assignées à l'E.P.L. engendrent des effets considérables sur la réalisation de ses objectifs.

D- OBSTACLES STRATEGIQUES FINANCIERS POUR LA REALISATION DES PROJETS

De même, les effets de la politique nationale pèsent lourdement sur la situation financière de l'entreprise. Pour financer leurs opérations, beaucoup d'E.P.L. doivent recourir aux financements externes en faisant appel aux crédits fournisseurs et crédits acheteurs auprès des banques nationales ce qui engendre un découvert bancaire autorisé pour constituer son fonds de roulement qui revêt un caractère de déficit structurel. Ainsi, les causes de déséquilibre financier des E.P.L. peuvent être formulées de la manière suivante :

- Les surcoûts supportés par l'investissement engendrés par les effets des procédures inadéquates mis à leur charge dans des conditions qui majorent les prélèvements faits sur leur valeur ajoutée à travers des charges financières pesantes.
- Le système de financement en lui même inadapté au financement de l'investissement
- L'absence de fonds de roulement
- L'inadéquation des conditions de remboursement des emprunts et de nombreuses contraintes financières qui placent l'entreprise sous la domination de la banque primaire qui exerce en quelque sorte le rôle de société mère.

En conséquence, les effets de la politique nationale des prix influent sur son équilibre économique. L'entreprise doit entreprendre une série d'actions et de mesures susceptibles de compresser les coûts et les prix de revient de ses produits. Dans le but d'équilibrer ses comptes, les pouvoirs publics, conformément aux orientations politiques et socio-économiques, fixent les prix de vente de certains produits en dessous de leurs prix de revient afin de les mettre à la portée des masses et des couches de la population défavorisées.

CONCLUSION

Les nombreux obstacles que l'entreprise est tenue de prendre en charge et les multiples missions qui lui sont assignées dans le cadre de l'application de la politique de développement du pays, entravent ainsi sensiblement la rentabilité financière et économique.

L'entreprise publique locale doit concilier l'intérêt général et assumer ses missions de sujétion de service public décidé par le Gouvernement du fait qu'elle constitue un instrument de développement local. Elle doit défendre ses propres intérêts pour lui permettre de préserver son patrimoine et assurer ainsi sa survie.

L'EPL, instrument d'application de la politique de l'Etat est en fait un système politique tenu de participer à l'effort de développement et d'appliquer une politique sociale.

SECTION 3- APPROCHE DES DEFICITS SYSTEMIQUES DE L'E.P.L. EN DIFFICULTE

Chaque mouvement d'aggravation des tensions sociales, certaines institutions étatiques telles que le trésor public, les banques et même les fonds de participation (agents fiduciaires de l'Etat statutairement dotés de l'autonomie de décision stratégique) sont appelés à réussir des dispositifs de sauvetage privilégiant les objectifs de sauvegarde des entreprises en difficulté sur les objectifs de redéploiement, de reconversion ou même de liquidation. Ces dispositifs ont pour but de permettre aux entreprises en crise une résorption de l'actif net négatif, et une recapitalisation à travers leur dotation en capital social, en fonds de roulement et le cas échéant le renforcement de leur fonds propre.

La loi de finances de 1993 a élargi le dispositif aux entreprises publiques locales en difficulté avec des mesures d'accompagnement spéciales telles que :

- Le paiement du reliquat des salaires
- Le gel du découvert bancaire, des dettes fiscales et para-fiscales
- Le financement des dépenses d'exploitation stratégique.

Ce dispositif ne repose sur aucun mécanisme économique ou juridique global de redressement des entreprises en difficulté mais répond à des préoccupations immédiates de gestion sociale dont le but évident est l'atténuation des tensions sociales qui pouvaient se développer dans une conjoncture politique et financière difficile (rééchelonnement de la dette extérieure, chômage, inflation, contexte sécuritaire et social très précaire,...).

Cette démarche est justifiée par les décideurs par le coût politique et social élevé du risque d'un traitement "chirurgical" des difficultés de l'E.P.L..

Les causes profondes et premières des difficultés de l'entreprise ne s'expliquent pas exclusivement par la pénurie des ressources

financières. Car combien même on injecterait de l'argent frais dans les entreprises en difficulté, le problème de sa transformation en ressources de productivité et de rentabilité reste entier en l'absence d'un projet d'entreprise qui fonctionnerait à la fois en tant qu'organisation, institution et association de partenaires sociaux.

C'est nous semble-t-il de ce côté qu'il y a lieu d'orienter l'analyse des causes de défaillance des entreprises publiques locales. L'intérêt d'une approche de déficit systémique de management permet d'analyser ces causes profondes de mise en difficulté en s'intéressant principalement au "poids spécifique" des variables de structures et leur mode de distribution, d'organisation et de stratégie dans la formation à long terme des conditions objectives de blocage de l'activité.

Dans cette approche, l'asphyxie d'une entreprise n'est jamais le produit du hasard sauf accident de parcours, résultat d'une brusque détérioration de la conjoncture politique, financière ou sociale.

Elle ne survient jamais subitement, mais elle est "le produit d'une accumulation longue où s'entremêlent plusieurs causes (dont forcément l'une est dominante) que l'on peut serier comme suit :

- Nature des choix stratégiques de départ de l'entreprise en matière de taille, de technologies, d'investissements de structure de l'emploi, de l'activité et des produits et en particulier des conditions d'évolution du ou des marchés de l'entreprise en terme de vente, d'état de la concurrence, de l'importance des clients,...
- Nature de la structure et de la capacité managériale de l'entreprise à travers la qualité de son système de gestion, de son potentiel de compétence, du profil de son dirigeant principal et le degré d'initiative stratégique et opérationnelle dont il dispose"(1).

Cette méthodologie ouvre la voie à une réflexion qui relativise le poids des facteurs de conjoncture (crise de moyens de paiements extérieurs, contraintes d'approvisionnement, dévaluation et fluctuation monétaire etc.) dans l'explication de la détérioration des conditions d'activité des entreprises publiques locales. Il convient de signaler que toutes les analyses comptables et les diagnostics financiers relèvent le déficit financier qui caractérise la plupart des EPL en Algérie.

Ainsi donc, avant même de constater et d'évaluer l'état des EPL en fonction des déficits financiers qui la caractérisent et que la démarche financière et comptable privilégie, il y a lieu de porter la lumière sur d'autres déficits qui en sont les causes. On peut identifier quatre grands types de déficits structurels :

A- LA DEFICIENCE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'entreprise devra être lue sous différents angles et différentes

(1) Colloque organisé par l'inspection régionale du travail d'Oran, les 25 et 27 juin 1993, communication de Bahloul Mohamed, approche économique-managériale

approches en utilisant tous les instruments : approche technologique, approche économique, approche socio-culturelle.

Les approches multiples sont nécessaires pour cerner une compréhension complète de l'entreprise dans l'identification des causes réelles à l'origine des dysfonctionnements.

Si l'on examine quatre branches d'activité économique (BTP, industrie de transformation, services de transport, agro-alimentaire), d'une manière générale, les difficultés connues et recensées sont liées:

- au problème d'approvisionnement en matière première et en sous-produits
- au manque de pièces de rechange
- à la vétusté des équipements
- aux charges élevées et à la partie masse salariale importante dans le chiffre d'affaires
- aux méventes
- à la sous-évaluation des projets dans la branche BTP
- au retard du paiement des créances

A ces difficultés et problèmes s'ajoutent d'autres assez complexes et qui varient selon le secteur et la branche d'activité. Il sont liés à la gestion, au système des crédits, à la fiscalité et au management en général

Enfin, nous avons relevé dans certaines entreprises des contraintes spécifiques se rapportant à la faiblesse, voire l'inexistence d'analyse de gestion et d'organisation, au manque d'études de coûts et de leur contrôle continu, et à une inexistence de gestion de ressources humaines. A titre d'exemple, dans une situation financière inconfortable, certaines entreprises ont fait bénéficier certains travailleurs de promotion peu méritées et sans formation sur le tas.

Les primes de rendement individuelles et collectives continuaient à être versées dans des entreprises alors que la plupart d'entre elles se trouvent déficitaires.

Ainsi, plusieurs entreprises employant un nombre considérable de travailleurs n'ont pu payer les salaires. De ce fait, les relations de travail se trouvaient compromises. Pour les dirigeants d'entreprise, le recours à la réduction des charges fixes (souvent perçues sous forme de compression, à tort dans plusieurs cas) et de réexamen des organigrammes sont devenus primordiaux.

Les projets de redressement envisagés se sont heurtés dans certains cas au refus catégorique des travailleurs du fait de l'accumulation de problèmes restés insolubles et de la défaillance des circuits d'information en amont et en aval des directions générales.

Cet état de mécontentement latent s'est traduit dans le fait par une baisse sensible du rendement qui est la conséquence de formes multiples et déguisées d'une expression non déclarée :

- Augmentation des retards, des absences justifiées ou non
- Certificat conçu de maladie de complaisance
- Temps mort élevé (cigarettes, prières, cafés, etc...)
- Négligence dans l'accomplissement des tâches, laxismes
- Accroissement du nombre de mesures disciplinaires.

La réduction de l'encadrement prévue par la reconsidération des organigrammes et la baisse du pouvoir d'achat aidant ont mis les dirigeants dans l'impossibilité de faire admettre des plans de relance (particulièrement dans le secteur du bâtiment qui utilise un taux important de main d'oeuvre d'origine rurale et donc prédisposée à des manipulations).

La dislocation des relations professionnelles inter-entreprises n'a pas permis de dégager un minimum de compréhension pour engager un dialogue autour d'intérêts communs. La garantie de l'emploi et la préservation de l'outil de travail étaient sérieusement compromises.

B- Un déficit de stratégie

Ce déficit s'explique par la non maîtrise des techniques de management. La plupart des EPL sont nées dans le prolongement de la précipitation de vouloir impérativement une croissance forte d'un développement local par la création d'un tissu industriel local en combinant toutes les formes d'acquisition de technologies. Les conséquences d'une telle démarche ne se sont pas fait attendre. Ainsi, les contraintes de montée en production, de rentabilité, d'approvisionnements, de surcoûts, de formation insuffisante, de sureffectifs, etc..., sont des données structurelles de la réalité industrielle. Elles sont aujourd'hui au coeur des contraintes de développement et de refondation de l'E.P.L. en Algérie.

Les causes sont à chercher au niveau de l'étude et de la maturation technico-économique des projets mais, surtout dans l'absence d'outils et de méthodes de la planification stratégique dans le cadre d'une économie de projets.

L'incidence des choix stratégiques (technologiques, économiques, sociales, etc.) d'une entreprise sur sa santé ne sont plus à démontrer aujourd'hui. "Il vaut mieux une stratégie pas très performante qu'une erreur de stratégie, car il faut de nombreuses années pour rectifier la trajectoire"(1). Les décisions d'investissement stratégique, de ciblage des marchés (local, national), de lancement de nouveaux produits, de changement de politiques face au concurrent, déterminent structurellement la rentabilité financière d'une entreprise, sa compétitivité et peuvent assurer sa survie en cas de mise en difficulté. Or, dans la majorité des cas, le lancement des projets se faisait sur la base soit

(1) J. F. Daigne, Management en période de crise : aspects stratégiques financiers et sociaux, édition d'organisation université, Paris, 1982, page 73

de démarche intuitive, soit sur la base de stratégie de personnes ou de groupes dont les motivations sont anti-économiques (régionalisme, prestige, luttes de clans politiques).

L'absence de stratégie aggrave le poids de l'aléatoire et de l'incertain dans la formation des causes du déclin d'une entreprise. La stratégie est le développement par la connaissance.

L'anticipation permet désormais l'information scientifique et technique et la micro-prospective économique et sociale. En conséquence, la planification stratégique est une donnée structurelle incontournable pour la vie d'une entreprise.

C- UN DEFICIT DE STRUCTURATION DANS LE MARCHÉ NATIONAL

Sans marché, une entreprise est condamnée à sa fin. Or, un marché est constitué par un écoulement de produits et une présence de clients. Tout changement non maîtrisé au niveau de ces variables peut conduire à la dégradation d'une entreprise et se traduit par la perte de sa position concurrentielle. C'est le cas de l'évolution du rapport des E.P.L. aux marchés en Algérie. Les changements brusques intervenus dans les données du marché national à la suite de la crise économique et sociale globale qui secoue l'Algérie depuis 1986 ont gravement fragilisé la plupart des E.P.L. Aucune n'y était préparée. D'autant plus que leur mode de structuration dans le marché national ne les préparait pas à affronter dans les meilleures conditions ces changements. Ce mode de structuration était caractérisé par la dépendance totale vis à vis du client, des produits, des matières premières et semi-produits :

- Concentration du chiffre d'affaires sur un nombre de clients comme c'est le cas de beaucoup d'E.P.L. dont l'activité et le chiffre d'affaires étaient liés à des marchés d'Etat locaux.

- La création et le développement de la mono-activité: Des entreprises ont été créées sur la base d'un cahier des charges déterminant leur activité pour les besoins d'une branche industrielle (à des effets d'intégration) ou des besoins du développement local (BTP, matériaux de construction, etc...) comme c'est le cas de la majorité des EPL. Leur possibilité de diversification des produits, ou de reconversion vers d'autres activités pour s'adapter aux changements de marché demeurent très limitées ce qui a réduit leurs marges de manoeuvre face à l'environnement.

- Dépendance accrue vis à vis du marché local: L'absence de mobilité des E.P.L. et l'absence de stratégies de redéploiement régional renforcent leur enclavement et rendent difficile la recherche de nouveaux débouchés.

- Absence de stratégie d'exportation : La quasi-totalité des entreprises ont des chiffres d'affaires d'exportation nuls.

- La réalisation de chiffres d'affaires à partir de situations de monopole qui était jusque-là un avantage pour beaucoup d'entreprises s'est transformée en véritable handicap. Le développement de nouvelles activités concurrentielles et la libération des formes d'importation de produits divers (effets du trabendisme) rend aujourd'hui difficile, voi-

re intenable la position de ces entreprises dont la prospérité était fondée sur le monopole de droit.

- Dépendance accrue vis à vis des marchés extérieurs quant à l'approvisionnement en matière première, semi-produits, pièces détachées, etc., en particulier dans les conditions de pénurie de moyens de paiements extérieurs. Tous ces facteurs conjugués à l'absence d'une stratégie commerciale à long terme soutenue par des innovations ont joué dans la détérioration des comptes de bilans des entreprises publiques en Algérie. Seules une rupture avec ce mode de structuration des entreprises et la rénovation de leur rapport aux marchés peut ouvrir la voie à de nouvelles perspectives de redéploiement et de compétitivité.

D- DEFICIT DE MANAGEMENT

Le mode de gestion a une influence déterminante dans la mise en difficulté de l'EPL. Les diagnostics établissant les causes des défaillances d'une entreprise mettent en relief la mauvaise gestion. Car dans la majorité des cas, ces causes sont prévisibles et peuvent être maîtrisés et évités ou atténués dans leur impact négatif sur les comptes de l'entreprise.

Dans ces conditions, les techniques et l'art du management occupent une place de choix dans la survie et l'expansion de l'EPL. Le problème devient entier car toutes les analyses convergent pour souligner l'absence d'un système de management dans les EPL.

Le déficit chronique de management de la majorité des EPL se manifeste non seulement à travers les résultats comptables et financiers mais aussi à travers un ensemble de pratiques telles que:

- Absence de délégation du pouvoir et de synergie entre les différents organes de gestion de l'EPL.

- Incapacité à maîtriser les mutations de l'entreprise et son environnement. Toute évolution dans les données industrielles, financières ou sociales précarise la position de l'entreprise et accentue sa vulnérabilité.

- Démotivation croissante des personnels et tendance à la destruction des potentiels de compétence.

- Absence d'initiatives stratégiques dans la prise en charge des contraintes et dysfonctionnements de l'EPL. Le recours à la tutelle est toujours de mise malgré les possibilités qu'ouvre la réforme économique et sociale en cours.

- Prédominance de la culture du conflit sur la culture de la coopération entre les différents partenaires de l'entreprise.

- Prédominance des pratiques informelles de gestion et de communication sur l'investissement dans la systématisation des structures, les procédures et les valeurs culturelles du travail et de la production.

Ce déficit trouve son explication dans "l'absence de procédures et code de gestion de l'entreprise. Selon les mécanismes du pouvoir et de la décision administrative et monopoliste, ces pratiques

sont accentuées par trois autres facteurs structurels propres au mode de constitution de l'entreprise:

1 - La confusion entre le pouvoir managérial et le pouvoir de propriété publique est source de tensions et de problèmes de légitimité des dirigeants de l'EPL. Elle limite leur autonomie de décision stratégique et les confine à une gestion opérationnelle.

2 - La sous-capitalisation structurelle des techniques et méthodes de management et leur systématisation dans le cadre de stratégie globale de l'entreprise.

3 - La faiblesse chronique de la formation en particulier pour les cadres du management intermédiaire. De manière générale, la formation a été gravement marginalisée ces dernières années des préoccupations et objectifs des dirigeants d'entreprise"(1).

La valeur ajoutée de la professionnalité dans la gestion serait donc le meilleur support dans la prévention des difficultés de l'EPL et la préservation de sa survie. L'introduction et la maîtrise des techniques de management en constituerait l'input principal.

CONCLUSION

L'effet pervers est la conséquence proprement dite non souhaitée dans un type de décision prise pour résoudre un problème. Or il se trouve que dans le cas d'espèce qui nous concerne, l'E.P.L en tant qu'instrument économique, présente deux anomalies :

- La concurrence, la performance et la productivité ne peuvent jouer à fond si à chaque E.P.L, on fixe les limites de son action. Peut-être faudrait-il laisser libre le choix à chaque E.P.L d'investir le créneau qu'elle juge conforme à ses qualifications et ses compétences ?
- Ne disposant pas d'argent propre, l'E.P.L est étroitement dépendante de l'Etat. Cette contradiction et cette ambiguïté ne trouvent leur explication que par la volonté de détenir le pouvoir économique par les commis de l'Etat. Seule une incision du lien ombilical entre l'Etat et l'E.P.L donnera lieu à un transfert de responsabilité et à une maîtrise de la gestion de l'entreprise.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Les éléments d'analyse systémique du management de l'EPL permettent de souligner le poids spécifique des déficits systémiques qui sont à l'origine des graves dysfonctionnements que connaît l'EPL en Algérie. Nous avons insisté sur leur impact dans l'engendrement de résultats financiers médiocres et la précarisation de sa position concurrentielle.

(1) Colloque organisé par l'inspection régionale du travail d'Oran, les 26 et 27 juin 1993, communication de Bahloul Mohamed, approche économique-managériale

Le redressement des EPL en difficulté ne doit pas se réduire à l'injection massive d'argent frais et la continuation de survie artificielle aux résultats jusque là contre-productifs. Il doit être posé en termes de refondation de l'entreprise publique dans son ensemble à travers la mise en oeuvre d'un mécanisme économique global qui seul, peut inciter au dépassement des quatre grands déficits que nous avons mis en relief. C'est le sens premier de toute réforme économique et sociale viable.

CHAPITRE 3- L'E.P.L. EN QUETE DE NORMALISATION ET D'EFFICACITE

INTRODUCTION

SECTION 1- CONTEXTE GENERAL DE LA NORMALISATION DE L'E.P.L.

- A- LE PROCESSUS DE NORMALISATION DE L'E.P.L.
- B- NEGLIGENCE DU MANAGEMENT DANS L'ECHEC DE L'ENTREPRISE
- C- OBJECTIF DE LA NORMALISATION DE L'E.P.L.
- D- NORMALISATION SOCIALE DE L'E.P.L.

CONCLUSION

SECTION 2- L'EFFICACITE DE L'E.P.L. AU SERVICE DE L'INTERET

GENERAL ET DU PLAN DE DEVELOPPEMENT LOCAL

- A- LES SUJETIONS D'INTERET GENERAL ET DE MISSION DE SERVICE PUBLIC DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE
- B- ESSAI DE PERCEPTION DE L'EFFICACITE DE L'E.P.L.
- C- LE POIDS DES IMPERATIFS PUBLICS SUR L'EFFICACITE DE L'E.P.L.
 - CI- L'EFFICACITE DE L'E.P.L.: DIFFICULTE DE SON APPRECIATION
 - CZ- LES IMPERATIFS PUBLICS: SOURCE DE LA DESTRUCTION FINANCIERE DES E.P.L.
- D- ASPECT STRUCTUREL, ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIQUE

CONCLUSION

SECTION 3- LES INSTRUMENTS D'EFFICACITE DE L'E.P.L. FACE A LA

CRISE

- A- LE CADRE DE NORMALISATION DE L'E.P.L.
 - AI- LE PIVOT D'UNE NORMALISATION
 - AZ- LE PREALABLE A LA NORMALISATION DE L'E.P.L.
- B- LES ORGANES DE CONTROLE DE L'E.P.L.
- C- LA SIGNIFICATION DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE
- D- LES TECHNIQUES DE L'AUDIT APPLIQUES A L'ENTREPRISE EN VUE DE LA NORMALISATION

CONCLUSION

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

INTRODUCTION

Le processus de normalisation des activités des EPL constitue la préoccupation essentielle pour les gestionnaires. A travers cette démarche, la préservation de l'emploi et le dégagement de la rentabilité immédiate représentent des critères de base pour permettre à ces EPL d'évoluer de façon autonome. L'aboutissement à cette forme de gestion conduira sans aucun doute à établir de nouvelles relations redéfinissant les attributions de chaque intervenant. Autrement dit, les EPL sont appelées à s'adapter aux nouvelles exigences de développement socio-économique en respectant les nouveaux mécanismes et règles de l'économie du marché.

Il faut bien reconnaître que les EPL dans un cadre de normalisation s'efforcent à donner une réponse à l'inefficacité due à une politique volontariste basée sur l'interventionnisme étatique. A cet effet, les EPL doivent prouver leur efficacité par leurs résultats impliquant ainsi l'existence d'un système de pensée qui prédomine dans les efforts de gestion des responsables. Ces efforts sont utilisés de façon rationnelle et sont la garantie de l'efficacité de la politique de développement des EPL. Nous pensons réellement que les activités des EPL ayant une finalité d'intérêt général ne pourra qu'affecter sa pérennité.

Pour parvenir aux résultats positifs et résoudre les véritables problèmes de gestion des EPL, l'utilisation des instruments de contrôle et l'application des techniques d'audit constitueront l'épine dorsale de l'efficacité.

SECTION I- CONTEXTE GENERAL DE LA NORMALISATION

Pour toute E.P.L. en difficulté, la nécessité de démarches de redressement, la prévention du conflit social, la préservation de l'emploi et l'urgence de dégagement de l'excédent financier sont des préoccupations que l'on retrouve tant au niveau des gestionnaires de l'entreprise, du collectif des travailleurs, qu'au niveau de l'environnement administratif (Wilaya, Commune), financier et fiscal (banques, impôts, assurances...) et technique (maîtres d'ouvrages et autres clients). Les risques induits par cette crise structurelle et financière de nature persistante affectent l'E.P.L. et menacent son existence. Cet état de fait nous amène dans notre réflexion à étudier le processus de normalisation de l'E.P.L. tendant à la rendre éligible à l'autonomie pour atténuer la crise affectant l'entreprise et réhabiliter un objet économique dont la seule finalité est de créer et accumuler de la richesse.

En resituant les règles de coopération entre les différents acteurs de l'entreprise, l'objectif de redressement de l'E.P.L. doit réinverser les tendances de la crise au moyen d'un consensus social et d'un projet économique dont la finalité stratégique demeure la préservation de l'outil de production.

A- LE PROCESSUS DE NORMALISATION DE L'E.P.L.

La manière de l'Etat d'instrumenter le développement connaît des pratiques changeantes dans leurs formes et se réfère à des justifications politiques, sociales et idéologiques. Seul à proposer une alternative de changement, la société, quant à elle, doit dans toute sa diversité s'aligner sur la démarche préconisée. Les structures locales chargées d'une fonction d'intermédiation et d'encadrement (animation organique) interviennent dans cette logique de recherche constante de rente sociale de justification et de solvabilité. C'est dans cette logique de tutelle que l'administration locale est connue par le "centre" des pouvoirs décisionnels administratifs. L'E.P.L., instrument de réalisation local, par le fait de son statut juridique, est sollicitée dans la logique de cet engagement. Les conditions dans lesquelles se matérialise cette intervention supposait un préalable de "négociation" entre l'exécutif de Wilaya et l'E.P.L. Cette relation de pouvoir entre une instance chargée de suivre la réalisation d'un objectif et l'autre de le réaliser, prend toute sa signification en supposant qu'il-y-a conciliation de deux solvabilités, différentes par les objectifs et identiques par leur finalité.

Dans cette relation, l'influence et l'interaction évolueront en termes de contreparties positives en fonction des décisions opérées par le "centre". La relation entre l'exécutif de Wilaya et l'E.P.L. sera conditionnée par l'instance chargée de coordonner et de contrôler les évolutions du projet et d'assurer les réajustements opportuns. Cette compétence attributive dévolue à l'exécutif de Wilaya engendre un fait de subordination réduisant l'E.P.L. à l'état de simple démembrement chargé de réaliser des opérations unilatéralement confiées.

La pratique de subordination de l'E.P.L. par l'exécutif de Wilaya et sa réduction au statut de simple appendice chargé de financer le développement local, s'est soldée par une asphyxie graduelle de l'entreprise locale. Le passif généré par cette pratique subordinatoire n'ayant pu être transféré à l'actif de l'Etat, a été pénalisé par le biais d'un discours de justification mettant en cause les agents directionnels de l'E.P.L.. Ces derniers, simples exécutants soumis à la volonté de l'exécutif se retrouvent impliqués sur les données objectives de la gestion d'entreprise et de ce fait marginalisés parce qu'ils ont rendu l'E.P.L. solidaire d'une finalité autre que celle de l'entreprise.

La dissolution d'une E.P.L. comme mesure d'atténuation intervient par le "centre" alors que le "redéploiement des moyens", notion intervenant pour désengager l'Etat est instrumentée au niveau local. Un nouveau champ de solvabilité concilié à leur finalité prone une redéfinition du rapport de pouvoir tutélaire entre l'exécutif de Wilaya et l'E.P.L..

L'Etat plaide son désengagement pour une nouvelle forme d'intervention dans l'entreprise, en tant que puissance publique détentrice des capitaux marchands. Cette nouvelle relation à l'économique ne peut se réaliser que dans un processus de mise en oeuvre de l'autonomie de l'entreprise. L'exécutif de Wilaya animateur du redéploiement et de la restructuration de l'E.P.L. est appelé à redéfinir ses rapports de pouvoir à l'entreprise. Il y va de la désolidarisation budgétaire entre les deux instances au bénéfice d'un "retour" à une organisation en termes

d'effets de commerce. Toutefois, ce recentrage à l'autonomie des organes décisionnels de l'E.P.L. va poser en d'autres termes la relation exécutive de Wilaya-E.P.L. en rapport avec les finalités de développement initiées par l'Etat.

Le secteur de l'entreprise locale est identifié essentiellement par les déséquilibres financiers dépassant de loin les capacités des budgets locaux (Wilaya et Commune). Suite aux actions et orientations du C.I.R.E.L. (comité interministériel de restructuration des entreprises locales) qui ont permis de circonscrire les dysfonctionnements, les mesures de redressement prescrites étaient laissées à la discrétion des exécutifs de Wilaya. Tous les objectifs assignés n'ont pas été atteints en raison de la rétention des acteurs sociaux engagés dans l'exécutif de Wilaya et des assemblées élues.

L'élargissement du déséquilibre de l'E.P.L., s'il consacre l'échec de l'opération confiée à la structure d'animation intermédiaire, atteste déjà de l'intervention de plus en plus importante de l'Etat. Il continuera, malgré ce constat, à "instruire" la collectivité locale dans une série d'engagements et de "mesures pratiques de redressement" pour créer et construire une entreprise basée sur l'excédent financier et la rentabilité immédiate. L'examen des motifs ayant été à l'origine de l'opération de redéploiement des moyens locaux montre que l'entreprise locale a été créée sans études technico-économiques et sans aucune considération des conditions objectives liées à son démarrage. La collectivité locale à l'origine de cette création hasardeuse est non seulement impliquée mais aussi responsable des déviations dans la vocation de l'entreprise. L'exécutif de Wilaya a engagé l'E.P.L. dans une option pour le déficit. La comptabilisation physique des projets et l'ignorance délibérée du sort à réserver au déficit s'est encore perpétuée par la substitution aux acteurs sous tutelle.

L'Etat, ayant codifié les modalités de mise en oeuvre des actions dites d'assainissement de l'E.P.L., fera agir l'exécutif de la Wilaya dans (03) directions complémentaires :

* Les actions de type juridique, porteuses d'une refonte des statuts régissant le fonctionnement et l'organisation de l'E.P.L.

* Les actions de structuration physique : elles résument l'option vers l'entreprise de taille moyenne. Résultat de la dissolution par absorption de l'entreprise microscopique, celle-ci évoluera en modulant ses activités et effectifs selon la conjoncture. L'option pour l'entreprise locale de taille moyenne se caractérise par :

- L'élagage d'activités secondaires fortement déficitaires
- L'orientation vers le gros oeuvre, la viabilisation, les travaux routiers, le transport de marchandises, les travaux d'hydraulique
- L'abandon de petites activités, notamment celles sans intérêt stratégique pour la collectivité.

* Les actions d'assainissement physique et financier portent sur :

- La compression des effectifs
- La mise à la retraite des personnels

- La mise en place d'organigrammes
- La revalorisation du patrimoine
- La régularisation des investissements engagés par l'entreprise sur son propre compte.

"Le secteur public local représentant la petite et moyenne entreprise compte quelques 1320 entreprises locales, 200.000 salariés environ et un programme d'investissement planifié de (08) milliards de DA. Cette contribution à la création d'un vaste réseau d'infrastructures socio-économiques s'est soldée en retour par un découvert et un déficit important"(1).

"Il s'agit de mettre en place un système d'organisation et de gestion de l'économie nationale "(2) qui réponde à un projet d'autonomie se proposant d'apporter des corrections et des modifications pour redéfinir le paysage économique et local pour l'adapter, au mieux aux nouvelles exigences du développement socio-économique.

La normalisation systémique de l'E.P.L. nécessite de situer de façon rationnelle les causes des multiples défaillances et déficits par ses gestionnaires, la tutelle étatique afin de remédier par des solutions idoines sur le plan juridique, managérial, technique et ses relations avec l'environnement économique et politique. Le redressement de cette entité économique constitue une voie incontournable pour sa survie et son insertion dans une économie de marché. Son accession à l'autonomie doit lui assurer le passage d'un système statutaire à un système conventionnel et ainsi faciliter l'intervention de l'administration publique en toutes formes légales et réglementaires.

Le redressement et la réhabilitation de l'E.P.L. nécessite une redéfinition de la relation entre le pouvoir politique (tutelle) et le champ économique. Ceci passe par la déconcentration et une décentralisation du pouvoir de l'Etat au profit des entreprises, allant dans le sens du pouvoir de propriété et du pouvoir de gestion permettant ainsi l'émergence d'un véritable pouvoir managérial. Cette séparation des pouvoirs s'articule autour d'une relation de "gérance" entre le propriétaire et le gestionnaire et une fonction de contrôle.

Toute la question réside dans la relation entre le propriétaire et le manager évitant d'une part le retour à une gestion administrative et de l'autre l'émergence d'une rente de management. Le processus d'autonomisation des E.P.L. constitue un début de réponse. La question des E.P.L. en difficulté pose le problème de leur performance et des modalités de leur redressement. Cette interpellation quant à son efficacité n'était pas nouvelle car le contexte économique, juridique et social dans lequel elle se pose est déterminant.

La pérennité de l'E.P.L. déficitaire doit progresser vers une plus grande spécialisation."Celle-ci doit conduire à des tailles assurant un maximum d'efficacité dans l'organisation et la gestion"(3). Les

-
- (1) Colloque organisé par l'inspection régionale du travail d'Oran, les 26 et 27 juin 1993, Communication de Bahloul Mohamed, Approche économique-managériale
 - (2) Hadj Nacer Abderrahmane Koustomi, Les cahiers de la réforme tome1, éditon ENAG, 1989, Reghaïa, page 10
 - (3) A. Benachenhou, Planification et développement en Algérie 1962-1980, édition ENIC, Alger, 1980, page 119

nouvelles dispositions juridiques, en termes de code de commerce décrétant que l'entreprise est périssable fait que la performance économique de l'E.P.L. devient vitale. Le concept d'efficacité inscrit la performance de l'entreprise selon trois types d'efficacité :

- Une efficacité économique qui renvoie au champ économique à travers l'espace de valorisation du capital et qui fait allusion à des grandeurs comme le coût, le profit, la productivité, les instruments de sa mesure.
- Une efficacité organisationnelle ou organique qui a pour souci de mesurer ou du moins de révéler l'impact de l'organisation de l'entreprise sur sa performance économique.
- Une efficacité sociale qui n'accompagne pas nécessairement l'efficacité organique et économique et qui pose la question incontournable de la relation entre le champ économique, le champ organique et le champ social même si parfois ces champs se juxtaposent.

B- LA NEGLIGENCE DU MANAGEMENT DANS L'ECHEC DE L'ENTREPRISE

"Les constats d'échec de l'entreprise sont souvent liés aux lacunes du management désigné par la locution "esprit marketing"(1) : des hommes sous exploités, faible rigueur financière, des méthodes de production, de planification et de contrôle qui ne permettent pas d'offrir des produits et services de qualité. Cela résulte de :

- Un marketing non performant car ne permettant pas d'accroître, de diversifier et d'équilibrer une clientèle en adaptant les produits et services à la demande par un bon rapport entre la qualité, le prix et le service rendu et en influençant le consommateur.
- L'environnement ne présentant pas d'opportunités ne stimule pas le personnel pour qu'il développe ses capacités d'innovation et notamment par la "méthode DELPHI"(2). Les litiges ne sont pas traités promptement pour en tirer des enseignements utiles et donner lieu rapidement à des actions correctrices.
- Des hommes aux compétences limitées encadrent leurs fonctions avec un manque de sens d'auto-critique et de responsabilité. Le personnel participe peu à la vie de l'entreprise car l'information est quasi-inexistante pour animer un dialogue permanent. Le manager ne joue pas un rôle d'animateur en stimulant une véritable équipe mais se considère plus comme un pseudo-savant possédant la science infuse. Souvent des proches collaborateurs ne se sentent pas concernés parce qu'ils n'ont pas trouvé dans le langage perçu le sens adéquat culturel et intellectuel du message émis par la Direction.

L'initiative de chacun n'est que peu favorisée et encouragée

(1) et (2) André Olmi et Fortuné July, Le marketing impératif pour toute l'entreprise tome 1, édition entreprise moderne, Paris, 1972, pages 15 et 76

alors que le droit à l'erreur n'est guère reconnu. Aucune mesure n'est prise pour s'entourer de collaborateurs talentueux et motivés par crainte de concurrence de compétence. De même qu'il n'est pas recherché d'accroître la formation du personnel en place sensé accroître le développement de l'entreprise. En outre, les performances individuelles ne sont pas appréciées équitablement.

Sur le plan de la rigueur financière, il n'est pas recherché de mesurer la performance par le taux de rentabilité à long terme, de fonder un tableau de bord décisionnel, de diagnostiquer ou d'évaluer l'entreprise dans son activité. De ce fait, il en ressort que le management n'exprime point une dimension scientifique traduisant ainsi en une réalité concrète des actes de culture économique.

Le concept de management révèle un écart dans l'acte d'entreprendre au niveau de la réflexion et de la stratégie dans sa conversion en actions quotidiennes. Les tâches qui conditionnent la réussite de l'entreprise, sont quelque peu déviées de leur vocation au niveau marketing, gestion des ressources humaines et financières. La production n'est pas étroitement liée aux méthodes, à la planification et au contrôle.

C- OBJECTIF DE LA NORMALISATION DE L'E.P.L.

La normalisation de la situation difficile de l'E.P.L. en tant que processus d'adaptation des structures à ses objectifs est une fonction permanente. Qu'il s'agisse de réhabilitation, de restructuration ou de redressement en général, le recentrage de l'activité de l'E.P.L. constitue un volet important car il hypothèque l'avenir de cette entité dans la mesure où, partant du constat effectué, il s'agira de proposer les mesures d'ordre à la fois structurel et organisationnel pour réduire l'écart de déviation par rapport à la mesure et retrouver le critère essentiel de l'efficacité. La mise en évidence des causes des dysfonctionnements des E.P.L., donc des fondements qui motivent. Cette normalisation nous permet de nous interroger sur la logique de cette opération et par conséquent d'analyser la finalité qu'elle véhicule dans l'objectif d'autonomisation de l'E.P.L..

D'une façon générale, elle présente comme finalité la consolidation et le renforcement du développement sur le plan local car devant atteindre une plus grande maîtrise de l'appareil de production et une rationalisation de sa gestion interne dans un cadre d'amélioration des rapports avec sa tutelle administrative. Notre analyse s'articulera autour de (04) éléments essentiels :

* Une révision des relations Tutelle administrative - E.P.L. : Il s'agit de mettre en oeuvre, en raison de la dimension et de la variété des besoins économiques et sociaux des mesures organisationnelles à même de lever les tensions avec les partenaires économiques, d'atténuer les perturbations de l'environnement institutionnel et de redresser les déséquilibres apparus au cours des réalisations des plans de développement précédents. Ce qui implique sans doute une définition plus précise dans le partage de la responsabilisation de tous les opérateurs à tous les échelons dans l'accomplissement autonome de la mission assignée à l'E.P.L..

Sur cette base, il s'agit de mettre en place un ensemble d'instruments économiques, juridiques et financiers conforté par une législation sociale nouvelle afin de réduire les interventions de la tutelle administrative qui encadre les activités de l'E.P.L..

* La maîtrise de l'outil de production : L'un des principaux objectifs de la normalisation de l'E.P.L. est de renforcer l'efficacité des entreprises par la recherche d'une plus grande maîtrise de l'appareil de production et une utilisation rationnelle des compétences humaines et des ressources matérielles. En d'autres termes, cet objectif consiste à rentrer dans la norme de la rentabilité par l'accroissement du taux d'utilisation des capacités de production et l'élévation du niveau de productivité de travail afin d'améliorer la production à un triple niveau: quantité, qualité et coût de production. La concrétisation de cet objectif nécessitera certainement l'introduction de mécanismes de stimulation et d'élévation des compétences dans l'acte de produire et de revalorisation du processus de travail permettant un développement des capacités.

* La rationalisation de la gestion des E.P.L. : En planifiant rationnellement les objectifs et en prévision des contraintes objectives de l'environnement économique, l'E.P.L. doit pouvoir avoir la latitude nécessaire d'agir sur les paramètres qui conditionnent sa croissance et son dynamisme.

La levée du cadre contraignant de l'injonction de la tutelle administrative par une autonomisation de son objet économique permettrait à l'E.P.L. de poursuivre des objectifs cohérents et réalistes en adéquation avec les besoins économiques et de revoir périodiquement l'efficacité de son organisation pour perfectionner sa mission économique. Un usage régulier et permanent de l'audit interne optimiserait la rentabilité des fonctions de l'entreprise et permettrait une stabilisation de sa croissance.

* L'orientation de l'opération normalisation : L'opération de normalisation peut aussi s'identifier à une restructuration, à un redéploiement, à un assainissement pour retrouver finalement la rationalisation de l'outil de production. Sur le plan macro-économique, elle apparaît beaucoup plus comme une réponse à l'inefficacité de l'appareil productif due le plus souvent à une imbrication des écarts organiques et institutionnels dans le processus de développement.

La mission imposée aux E.P.L. dans le plan de développement local a du faire face à des conditions historiques défavorables et aux défaillances inhérentes à l'environnement. La stratégie de développement poursuivie par l'E.P.L. était assujettie à la politique volontariste de la tutelle administrative locale.

Le degré de préparation de l'environnement local et le soutien à l'activité locale demeurent déterminants dans la répartition des activités pour donner une assise d'intégration entre entreprises publiques locales et nationales.

Les principes directeurs d'une opération de normalisation doivent dans ce cadre s'inscrire dans des missions de spécialisation des E.P.L. sur une base régionale ou locale pour répondre avec efficacité aux exigences du marché. La normalisation des E.P.L. appelle non seulement à un meilleur fonctionnement et une plus grande efficacité de leur gestion mais aussi à conjuguer leurs activités par un recentrage de leur

fonction au moyen d'une spécialisation dans leurs missions assignées, ceci accompagné de mesures visant à apporter des solutions aux contraintes externes. Le principe de séparation apporté dans un cadre d'autonomie de l'E.P.L. évitera les problèmes d'ingérence interne grâce au développement de contrats avec les partenaires donnant un sens accru à la responsabilisation publique.

D- LA NORMALISATION SOCIALE DE L'E.P.L.

Le but d'une E.P.L. est avant tout de créer de la richesse. Les documents comptables : bilan, compte d'exploitation et comptes de pertes et profits principalement, permettent de diagnostiquer dans quelle mesure elle réalise cet objectif. Mais pour créer cette richesse, l'E.P.L. utilise des forces productives qui lui sont fournies par la société : un cadre géographique, une infrastructure technique, des hommes qualifiés, etc... et elle exerce en retour des effets positifs ou non, sur cet environnement social.

L'E.P.L. en tant que système productif n'est pas une simple combinaison technique et économique de variables strictement matérielles mais elle inclut notamment des données sociales et culturelles qui sont aussi déterminantes dans l'efficacité d'une organisation.

De ce fait, l'E.P.L. considérée comme système de production et système social du point de vue agencement humain et matériel inclut des types de relations qui associent l'organisation et la société d'une part, et les relations entre les individus qui la composent d'autre part.

Pour comprendre la nature de ces relations, il est nécessaire de prendre en considération que des normes règlent les rapports entre les individus et les organisations structurées avec l'ensemble de la société. Ces normes rendent significatives et prévisibles les relations et les pratiques sociales et renvoient aux valeurs essentielles de la société. Ce qui nous amène à admettre que l'efficacité de l'organisation est intimement liée au comportement de l'individu et de ses motivations. Si les aspirations et les objectifs de la communauté ne coïncident pas avec les objectifs de l'organisation, l'E.P.L. en tant que système aurait des effets contraires à ceux escomptés. Ceci nous amène à analyser "l'efficacité personnelle liée au comportement de l'individu et qui est le produit de la motivation et de la compétence dans un contexte d'action collective finalisée"(1).

Examinons les problèmes posés par la compétence et par la motivation de l'individu dans son processus de travail pour entamer par la suite l'impact et le climat social au sein de l'E.P.L..

* La déficience au niveau du processus de travail :

L'utilisation de technologie nécessite une assimilation d'un savoir dans un esprit d'organisation. Le facteur technologique a posé le problème de l'insuffisance de la qualification de la force de travail.

(1) P. Tabatoni et P. Jarniou, les systèmes de gestion : politiques et structures, édition PUF, Paris, 1975, page 133

Cette lacune se pose à tous les échelons de l'E.P.L. dans la relation homme-poste où les deux aspects ne coïncident pas pour former un tout harmonieux. La constitution d'une fonction dans l'E.P.L. est le résultat d'un concours de liaisons multiples avec l'environnement social et le marché du travail qui fait que sa cohésion sur le plan individuel est soumise au phénomène de la culture industrielle et entrepreneuriale.

Le marché du travail n'est pas en mesure de répondre à une demande de personnel qualifié à tous les niveaux. Une véritable pénurie est constatée dans la demande de force de travail spécialisée requise pour le processus technologique dans certaines E.P.L. à recourir à des procédures d'encadrement et de recrutement par des procédures irrationnelles de la part des décideurs.

Cette situation due à la faiblesse du marché du travail et de la formation a mis l'E.P.L. dans l'obligation d'engager un personnel et donc de ne pas respecter la procédure réglementaire de recrutement exigé et de procéder par des méthodes approximatives. Cette démarche n'a pas résolu les vrais problèmes qui se sont avérés par l'écart constaté notamment l'incompatibilité entre les exigences du poste et le profil fonctionnel de la personne recrutée.

Les services du personnel n'ont pas respecté rigoureusement les critères de sélection en procédant de manière incohérente escamotant le principe de la compétence. Cette attitude est allée à l'encontre de l'adéquation et de la compatibilité homme-poste et n'a pu être que préjudiciable à une politique d'amélioration de la productivité et de la production dans des normes requises.

Ceci a conduit à une autre situation problématique car le facteur humain s'est trouvé en constant déséquilibre de par la forte rotation du personnel qui a joué contre la cohésion des groupes. Cette instabilité a empêché les employés de faire des progrès en apprenant correctement la profession ou d'utiliser parfaitement leurs connaissances techniques à profit pour pouvoir exercer finalement avec efficacité. La recherche d'avantages a aussi contribué à alimenter cette insatisfaction et à dévaloriser le statut social du travailleur en mal d'adaptation en milieu d'entreprise. Cela vient du fait que la société algérienne n'a pas de tradition industrielle. La mentalité industrielle où l'esprit de corps d'entreprise fait défaut car la population active d'origine rurale ne peut assimiler brutalement les préceptes d'esprit au processus industriel. En effet, les personnels au travail connaissent un affrontement de valeurs et de modèles sociaux inculqués par leur éducation et leurs origines sociales rurales et ceux résultant de leurs contacts avec la société industrielle urbaine et du mode de vie de la modernité. En conséquence, l'instauration de nouveaux repères dans une culture cohérente ne peut s'accommoder de pratiques intellectuelles plus ou moins raccordées les unes aux autres et mal justifiées par ceux qui s'y emploient dans leurs actes quotidiens.

Cet état de mutation de statut social d'une classe à une autre provoque une inadéquation entre l'employé dans un milieu donné et l'outil qui lui est proposé et étranger à lui.

Cela a pour conséquence des difficultés d'adaptation pour parvenir à une pleine utilisation des capacités de production et des retards dans la réalisation des objectifs.

* La question de la motivation au travail :

Compte tenu d'une absence de politique de communication et de stimulation au sein de l'entreprise, un climat malsain de travail se greffe sur une disparité des mentalités et la mauvaise intégration en sus des problèmes inhérents au transport, au logement, différence de salaires, etc. qui influent négativement sur le comportement du personnel. Pour être efficace, l'homme doit être motivé au travail. Sa motivation dépend de la satisfaction de certains besoins qui constituent un dynamisme qui tend à établir ou modifier une myriade de relations. En effet, la motivation est perçue "en terme de comportement, c'est à dire de relation entre l'individu agissant et les objets ou situations du milieu sur lesquels porte son action"(1).

Il s'agira d'arriver à faire coïncider les exigences contradictoires de l'organisation d'une part et de ses membres d'autre part. Les objectifs de ces membres se mesurent en termes de satisfaction. L'accent est mis sur l'épanouissement de l'homme au travail par la satisfaction de ces besoins. F. Herzberg, "traitant sur la motivation considère les "facteurs de satisfaction" et les "facteurs de mécontentement" dans le travail. En effet, les facteurs de satisfaction sont la réalisation, la reconnaissance, l'attraction du travail lui-même, la responsabilité et l'avancement. Les facteurs de mécontentement comprennent la politique et l'administration de l'entreprise, la surveillance, le salaire, les relations personnelles, les conditions sociales, le statut et la vie personnelle"(2).

Les facteurs de satisfaction sont sources de motivation. Les facteurs de mécontentement sont susceptibles de contrarier la motivation et de créer un sentiment d'apathie chez l'individu. En définitive, tout facteur favorisant la convergence entre les attitudes et les motivations de l'individu et les exigences de l'organisation, favorise l'efficacité de cette dernière.

* L'impact sur l'organisation :

D'une manière générale, l'organisation a tout intérêt à rechercher et à favoriser les conditions pour lesquelles l'adhésion de l'individu aux objectifs généraux est optimale. Elle est en mesure de trouver un équilibre auprès de ses membres en leur procurant un certain nombre d'avantages (revenu, stabilité de l'emploi, conditions de travail,...) avec pour contrepartie leur participation active (adhésion aux objectifs).

Un équilibre pourra s'instaurer dans la dynamique de l'organisation aussi longtemps que le régime des avantages paraître suffisant aux participants pour qu'ils apportent leurs contributions et tant que les contributions apportées par l'individu permettent à l'organisation de leur fournir des avantages. Nous sommes ainsi en présence d'une dialectique de rapports de force. D'un côté, l'organisation recherche et

(1) J. Nuttin, théorie de la motivation humaine, édition PUF, Paris, 1980, page 88

(2) F. Herzberg, le travail et la nature de l'homme, édition entreprise moderne, Paris, 1978, pages 63 à 67

met en oeuvre des moyens destinés à promouvoir la contribution et l'engagement des individus, de leur côté; ceux-ci en fonction de leur pouvoir de contestation disposent de l'alternative qui consistera ou bien à contraindre l'organisation à leur accorder des avantages supplémentaires ou bien à aller rechercher ces avantages dans d'autres organisations en fonction de l'attraction ressentie pour un changement et de la facilité perçue de ce changement. Ce marchandage perpétuel débouche sur des modifications opportunistes de l'équilibre avantages-contributions au sein des organisations.

Compte-tenu des problèmes posés au niveau de la motivation au travail au sein de l'E.P.L., nous examinons, maintenant, les conséquences sur l'ensemble de cette collectivité.

* Le climat social dans l'E.P.L.

Comme on vient de le voir, une normalisation sociale de l'E.P.L., tendant à une efficacité demandée, un dynamisme et une réussite dans ses objectifs dépend considérablement du climat social qu'elle aura su créer et consolider en son sein.

Or, les dispositions du système de stimulation mis en place par l'application de la G.S.E., l'incohérence du système salarial, la crise du logement ainsi que d'autres problèmes se sont traduits dans la réalité de l'E.P.L. par des effets préjudiciables à son bon fonctionnement.

En outre, l'absence d'une certaine autonomie de gestion, l'impact autrement plus motivant d'une responsabilisation directe et véritable des dirigeants d'E.P.L. n'ont pas permis de s'inscrire dans l'optique d'une amélioration des conditions de production et de productivité.

Par ailleurs, la politique du personnel des E.P.L. fondée sur une gestion participative n'a pas requis l'engagement des travailleurs gagnés par une certaine lassitude et une indifférence dans leur travail.

Pour instaurer une motivation réelle, il serait nécessaire de réexaminer le système salarial gagné par un certain anachronisme qui n'est pas fait pour stabiliser les cadres, les techniciens et les ouvriers spécialisés des E.P.L.. Les disparités salariales et les niveaux de rémunération engendrent une démotivation à une amélioration de la productivité et à une augmentation de la production.

Confrontée ainsi à ces éléments contradictoires, l'E.P.L. subit des conditions difficiles qui finissent par faire apparaître des conflits internes qui amènent les structures syndicales à intervenir pour entrevoir des solutions possibles pour atténuer leurs effets sur l'entreprise. Selon G. Friedman "le travailleur doit pour éviter d'être aliéné, bénéficier de conditions favorables du point de vue technique et physiologique autant que psychologique ..."(1).

(1) G. Friedman, traité de sociologie du travail, édition Armand Colin, Paris, 1964, page 15

Ainsi, les phénomènes de l'absentéisme, du turn-over atteignent toutes les catégories de personnel traduisant le plus souvent des difficultés d'adaptation à la discipline industrielle et générant des coûts sur l'économie de l'E.P.L..

CONCLUSION

Outre, sa nature économique, l'E.P.L. présente donc une nature sociale qu'il est légitime de connaître avec précision. Mis à part les documents comptables de l'E.P.L. qui permettent de diagnostiquer dans quelle mesure elle réalise cet objectif, un bilan social est nécessaire pour rassembler toutes les données qui décrivent l'organisation sociale et le comportement de l'entreprise : aménagements des temps, des espaces, des revenus, conditions de travail, prise en compte des groupes et des individus, pouvoir dans l'entreprise, retombées de l'activité de l'entreprise sur le reste de la société. Ce bilan social, dont les "comptes" restent à définir (si possible de façon quantifiable), permettant par la suite de diagnostiquer la rentabilité sociale de l'entreprise, qui conditionne souvent sa rentabilité économique. Cet instrument pourrait servir de base à un plan social à long terme et faciliter ainsi la cohésion de l'entreprise autour d'un système de valeurs accepté par tous ses membres.

SECTION 2- L'EFFICACITE DE L'E.P.L. AU SERVICE DE L'INTERET GENERAL ET DU PLAN DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Pour celui qui examine objectivement le fonctionnement des E.P.L., un fait s'impose à son attention : sur le plan de l'efficacité, un fossé profond sépare les entreprises publiques et les entreprises privées.

Beaucoup d'observateurs opposent la rigidité, la lenteur et l'inefficacité des agents économiques publics au dynamisme, à la créativité et à la souplesse d'adaptation qui caractérisent les agents économiques privés. "L'esprit et les méthodes de gestion sont par essence dissemblables fait remarquer à juste titre B. Gournay"(1). En effet, nous en retiendrons deux qui nous paraissent fondamentaux et qui dénotent cette différence :

- Le premier argument a trait aux finalités totalement différentes de chacune de ces entreprises. Les dirigeants des entreprises privées sont "guidés" par le souci de leurs intérêts particuliers : l'objectif primordial, source de leur motivation, est la maximisation de leurs profits. Les méthodes de gestion utilisées ont pour objet d'assurer la rentabilité la plus élevée des capitaux investis. Contrairement, la situation des E.P.L. relève d'un autre cadre. Celles-ci sont avant tout l'émanation des pouvoirs publics locaux (décret n°83-201 du 19 mars 1983 précisant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des E.P.L.). Elles sont chargées de promouvoir l'intérêt

(1) B. Gournay, les administrations publiques peuvent-elles être gérées comme les entreprises privées, Revue de défense nationale, Paris, 1969, page 1369.

général et de contribuer à la réalisation du plan de développement économique local qui constitue une application de la politique gouvernementale. Pour les responsables du secteur public, leur souci principal n'est pas de majorer le solde du compte pertes et profits mais de veiller au respect des décisions prises par les pouvoirs publics locaux (le Wali ou le Président de l'A.P.C.).

- Le deuxième argument, qui n'est que le corollaire du premier, concerne les impératifs publics. Les entreprises publiques locales sont soumises à des sujétions particulières qu'ignorent les entreprises privées et qui font obstacle à l'emploi des méthodes rationnelles du management. De ces arguments se dégage une différence fondamentale entre les pratiques du secteur public et celles du secteur privé.

Ce raisonnement va nous inciter à nous borner, dans un premier temps à l'analyse des contraintes qu'impose l'Etat (la Wilaya) à ses propres agents avant de déduire leurs implications sur l'efficacité des entreprises publiques dans un second temps.

A- LES SUJETIONS D'INTERET GENERAL ET DE MISSION DE SERVICE PUBLIC DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE

Il serait bien utile d'emprunter à J.L.Barbier "l'idée selon laquelle les deux notions d'entreprise publique et d'intérêt général sont largement interdépendantes et se complètent mutuellement dans un mouvement dialectique"(1).

Une question préalable s'impose : pourquoi la notion d'entreprise publique locale épouse-t-elle celle d'intérêt général ? Par définition, "l'E.P.L. est l'émanation des pouvoirs publics locaux, de l'Etat (2). Or, l'Etat, personne abstraite, a pour fonction " d'articuler, d'harmoniser et d'intégrer les intérêts sociaux en fixant des hiérarchies et des ordres de priorités, en élaborant des compromis" (3).

A cet égard, J.Chevalier fait remarquer que "seul l'Etat serait capable de définir un intérêt collectif dépassant les revendications particulières des groupes sociaux"(4).

L'étude de la notion d'intérêt général repose donc, sur la distinction de l'entreprise privée où se manifeste les intérêts particuliers et l'entreprise publique locale incarnée par les pouvoirs public qui ont pour seul objectif de faire prévaloir l'intérêt général.

En effet, la rationalité de l'entreprise privée est celle

(1) J.L. Barbier, intérêt général et organisation interprofessionnelle, variation autour de l'intérêt général, édition PUF, Paris, 1978, page 191

(2) L'Etat est détenteur de la majorité du capital....

(3) J. Chevalier, réflexion sur l'idéologie de l'intérêt général, variation autour de l'intérêt général, édition PUF, Paris, 1978, page 18.

(4) J. Chevalier, l'intérêt général dans l'administration française, Revue internationale des sciences administratives n°4, Paris, 1975, page 327

d'un agent économique qui cherche à maximiser son profit, selon la théorie économique classique ou à satisfaire d'autres aspirations mais qui poursuit toujours des fins individualistes.

A l'inverse des intérêts particuliers que tendent à avoir les entrepreneurs privés, les pouvoirs publics ne poursuivent pas de fins propres et sont au seul service de l'utilité collective.

Peut-on déduire de cette observation que l'intérêt général n'est que la sommation des intérêts particuliers ?

Une telle tentative de définition serait trop simpliste. En effet, "la notion d'intérêt général est insaisissable à plusieurs égards. C'est une notion controversée car elle recouvre plusieurs acceptions en raison de son caractère philosophique. Ainsi, certaines analyses économiques l'identifient à la notion de bien-être, d'autres la réduisent à l'amélioration de la répartition des revenus, enfin d'autres recherches l'assimilent à la maximisation de la croissance économique"(1). On relève que ces notions de bien-être, de revenu, de croissance économique sont des notions qui, loin de s'opposer, sont imbriquées les unes aux autres et se complètent mutuellement. La notion d'intérêt général cristallise donc une série de conceptions axées sur l'équité sociale, le développement économique, etc...

Ces différentes conceptions de la notion d'intérêt général traduisent non seulement la difficulté de délimiter cette notion mais nous révèle aussi l'existence d'un facteur qui détermine la nature de l'intérêt général. En effet, la conception de l'intérêt général dépend de la structure interne des classes dirigeantes qui entendent concrétiser leur politique par référence à cette notion, mais surtout de la situation économique du pays en question. Les pouvoirs publics influent de façon déterminante sur la définition de la stratégie publique, dans la mesure où, jouissant du pouvoir de direction et d'orientation des entreprises publiques, ils ont l'entière possibilité de faire prévaloir les options de leur stratégie comme étant conformes à l'intérêt général.

Ainsi, dans leur politique de protectionnisme, les pouvoirs publics en Algérie entendent au nom de l'intérêt général promouvoir la production nationale et exprimer cette idée de préserver le pouvoir d'achat du citoyen. C'est aussi au nom de l'intérêt général que le gouvernement a axé sa politique de développement sur l'industrialisation afin de sortir le pays du sous développement et de contribuer au bien être du citoyen.

"La notion d'intérêt général est considérée donc comme l'expression de la stratégie publique"(2).

Dès lors, l'entreprise publique met l'accent sur la mission d'intérêt général qu'elle remplit dans son rayon d'activité et s'efforce d'estomper la manifestation des intérêts particuliers de ses compo-

(1) C. Berthomieu, la gestion des entreprises nationalisées, édition PUF, Paris, 1970, page 14

(2) J. Chevalier, l'intérêt général dans l'administration française, Revue internationale des sciences administratives n°4, Paris, 1975, page 327

santes car la notion d'intérêt général "transcende les particularismes" (1).

L'intérêt général est donc à la base de l'action de l'entreprise publique locale et est un attribut du pouvoir de l'Etat. En effet, "l'objectif d'intérêt général une fois défini sert de critère pour les pouvoirs publics afin de formuler leurs décisions"(2). La puissance publique, qui entend imposer sa volonté, trouve dans l'utilisation permanente de la référence à l'intérêt général le motif direct de ses modes d'interventions. A cet égard, J.Chevalier considère que "l'intérêt général est le principe de légitimation du pouvoir politique et le fondement de l'obéissance des gouvernés" (3). D'ailleurs, à travers l'analyse de J.Chevalier se dégage une relation de causalité entre l'intérêt général et la légitimité de l'autorité de l'Etat, voire de l'entreprise publique.

En définitive, la notion d'intérêt général apparaissait comme un facteur déterminant du fondement du pouvoir de l'Etat sur les entreprises publiques et met en exergue la logique sociale que sous-entend son action : en analysant les comportements politiques qu'elle véhicule, on pourrait déceler les contraintes qui peuvent peser lourdement sur la gestion des entreprises publiques.

B- ESSAI DE PERCEPTION DE L'EFFICACITE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE LOCALE

Souvent, les activités des entreprises publiques ont été critiquées comme inefficaces, mais souvent sans aucune référence rigoureuse et scientifique à des indicateurs quelconques de cette efficacité. Ce problème au niveau de l'évaluation de l'efficacité de l'entreprise publique mérite des précisions sur la notion d'efficacité.

Dans son expression la plus simple, l'efficacité consiste à atteindre le but fixé. En d'autres termes, tout jugement sur l'efficacité suppose l'appréciation du degré de réalisation des objectifs. Or, comme le soulignait C. Leray "la complexité dans la notion apparaît avec le problème du contenu des objectifs" (4). L'appréhension de cette notion pose donc des problèmes surtout au niveau de sa mesure et de son évaluation.

Dans ce cadre, c'est à dire celui de l'évaluation de l'efficacité, les différentes approches demeurent tributaires non seulement du type d'organisation où l'on se situe mais aussi de la teneur de l'objectif que l'organisation s'est fixée. "dès lors que les objectifs

-
- (1) et (3) J. Chevalier, réflexion sur l'idéologie de l'intérêt général, variation autour de l'intérêt général, édition PUF, Paris, 1978, page 11
(2) C. Berthomieu, la gestion des entreprises nationalisées, édition PUF, Paris, 1970, page 18
(4) C. Leray, l'appréhension de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales, Revue économique n°3, Paris, 1983, page 610

de l'organisation sont multiples, la notion d'efficacité ne peut être que multivoque" (1). Toutefois, nous jugeons utile de "réduire la notion d'organisation en raison de sa généralité"(2), à celle d'entreprise privée et ce pour bien juger la pertinence de la notion d'efficacité dans le cadre de l'entreprise publique.

Dans ce contexte, "la notion d'efficacité ne requiert pas l'unanimité quant à son évaluation des différents auteurs qui se sont penchés sur ce problème"(3). Certaines conceptions de la notion d'efficacité font remarquer que ce terme évoque l'idée de profit, de rentabilité, de performance, de productivité, etc... et s'appuie donc sur des critères économiques. Cependant, ces différentes assimilations prêtent à des confusions. Certes, chacun de ces différents indicateurs (profit, performance, etc...) présente un intérêt particulier pour apprécier l'efficacité mais ne saurait en aucun cas résumer à lui seul l'efficacité. Il peut y avoir "profit sans efficacité et aussi efficacité de la combinaison productive sans rentabilité"(4). De même que l'on peut concevoir une entreprise très efficace mais peu performante.

Il en découle que l'efficacité ne peut se résumer à un seul indicateur de surcroît économique. Beaucoup d'entrepreneurs privés semblent dépasser cette conception partielle de la notion d'efficacité et accordent de l'importance, compte tenu de l'évolution des aspirations sociales tant internes qu'externes à l'entreprise, à un autre indicateur de dimension sociale.

Toutefois, est-il nécessaire de rappeler que l'objectif fondamental de l'efficacité minimale de l'entreprise, celle qui conditionne sa survie, c'est la rentabilité, c'est-à-dire au moins l'équilibre entre les recettes et les dépenses. Au delà de l'efficacité minimale, la rentabilité serait excédentaire et le profit ne devrait être considéré que comme un signe d'efficacité économique. Ce qui, par contre, prête à discussion c'est la façon dont il a été obtenu. C'est ici que prend place le second élément constitutif du concept : l'efficacité doit avoir une finalité sociale.

Ainsi, l'efficacité de l'entreprise devrait reposer non seulement sur des critères économiques mais aussi sur des critères qui tendent à l'amélioration des conditions de travail, à la motivation du personnel, à la cohésion des groupes, bref à la satisfaction de l'individu au travail. A ce titre, P. Tabatoni et P. Jarniou soulignent que "l'efficacité d'une organisation se mesure en termes de performance économique et/ou des satisfactions des individus qui travaillent" (5).

Compte tenu de cette analyse, une question mérite d'être posée : comment perçoit-on l'efficacité de l'entreprise publique locale ?

C- LE POIDS DES IMPERATIFS PUBLICS SUR L'EFFICACITE DE L'E.P.L.

Nos propos consistent ici à tenter de percevoir l'évaluation

(1) à (4) C. Leray, l'appréhension de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales, Revue économique n°3, Paris, 1983, page 611.

(5) P. Tabatoni et P. Jarniou, les systèmes de gestion, politiques et structures, édition PUF, Paris, 1975, page 201

de l'efficacité de l'entreprise publique locale et d'analyser les conséquences des contraintes imposées par l'Etat sur sa gestion.

C-1- L'EFFICACITE DE L'E.P.L. : DIFFICULTE DE SON APPRECIATION

La difficulté de l'évaluation de l'efficacité d'une entreprise publique locale résulte pour une grande partie de l'absence de critères de gestion appropriés. En effet, les indicateurs strictement financiers paraissent inadaptés pour la mesure de l'efficacité de l'entreprise publique, eu égard aux objectifs économiques et sociaux qu'elle poursuit. De surcroît, les objectifs socio-économiques d'intérêt général et/ou de sujétion de service public sont peu susceptibles de quantification économique. Ceci, comme nous allons le voir, traduit à bien des égards, la complexité de l'évaluation de l'efficacité de l'entreprise publique locale. Notre analyse s'articulera autour de :

- Critères financiers : Généralement, ces critères permettent de mesurer la rentabilité du capital investi; rentabilité qui s'identifie souvent au profit. Dans l'entreprise privée, le profit constitue la référence privilégiée comme principe de gestion interne et joue un double rôle ; c'est un instrument d'orientation et un instrument de contrôle. Ainsi, A. Babeau "distingue le profit anticipé du profit réalisé : le premier sert de guide aux décisions d'investissement, le second mesure le degré de réussite de l'entreprise"(1).

Or, dans l'entreprise publique locale, la légitimité des critères financiers en tant qu'instrument de mesure des résultats est contestée. Ceci est tributaire de la spécificité et des caractéristiques que revêt la notion d'entreprise publique locale dont certains éléments agissent sur les facteurs qui conditionnent l'efficacité financière. "Cette particularité, selon C. Leray puise son fondement de trois raisons complémentaires qui induisent des conséquences sur la mesure de l'efficacité :

- * Raisons liées au mode de propriété c'est à dire la nature du propriétaire,
- * Raison découlant de l'environnement du marché et de sanctions qu'il peut exercer,
- * Enfin les raisons liées au pouvoir particulier que possède la puissance publique sur les entreprises publiques locales"(2).

En effet, le mode de propriété dans la plupart des entreprises constitue une contrainte qui conditionne l'efficacité interne de rentabilité de l'exploitation. L'entreprise privée n'investit son capital que pour en retirer des revenus. Ce comportement introduit une con-

(1) A. Babeau, le profit, édition PUF, Série Que sais-je, Paris, 1972, page 41

(2) C. Leray, l'appréhension de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales, Revue économique n°3, Paris, 1983, page 613

trainte fondamentale, celle de la rentabilité. La détention publique modifie totalement cette rationalité. Le comportement de l'Etat propriétaire n'est pas guidé par la recherche du profit. Ceci découle du fait que les causes de l'appropriation publique ne sont pas purement économiques. Critères politiques et sociaux expliquent la création réelle d'une entreprise publique.

En effet, l'Etat tente d'utiliser les entreprises du secteur public, pour soutenir sa propre politique, celle du développement national. De ce fait, il leur impose des objectifs de nature exagérés qui ne font pas partie normalement de la fonction d'objectif des agents économiques producteurs.

Ainsi, les objectifs de lutte contre l'inflation par le système des prix administrés, d'aménagement du territoire, du choix technologique, de la régulation de l'emploi, etc...qui peuvent tous être considérés positifs a priori pour l'ensemble de la collectivité, portent atteinte dans la plupart des cas à l'efficacité interne des producteurs. De ce fait, la présence de déficit dans la plupart des entreprises publiques algériennes ne constitue pas en soi un signe de mauvaise gestion. Ces déficits résultent souvent des contraintes économiques et sociales que l'Etat-propriétaire impose aux entreprises publiques.

- Critères économiques et sociaux : D'une manière générale, ces critères concernent la contribution effective d'une entreprise à l'amélioration de certains indicateurs macro-économiques. Dans ce cadre, ils peuvent être considérés comme une transposition au niveau national du concept d'efficacité.

En effet, s'agissant de la fonction instrumentale de l'entreprise publique dans la politique économique et sociale de l'Etat et des limites des critères financiers quant à l'évaluation de ses résultats, A.G.DELION " introduit à cet égard une notion plus large de l'efficacité sous la dénomination d'efficacité générale ou de rentabilité sociale pour l'entreprise publique. Cet auteur fait remarquer que la décision de faire contribuer une entreprise publique à un objectif d'intérêt général au risque d'une altération de ses résultats propres, peut se fonder sur des calculs de rentabilité sociale à défaut sur des études d'efficacité générale. "Par rentabilité sociale, A.G.DELION entend le total algébrique des résultats financiers de l'entreprise publique et divers avantages ou désavantages qu'elle procure ou impose aux autres agents économiques, entreprises ou ménages, en vertu des critères d'intérêt général"(1).

Cette conception de l'efficacité de l'entreprise publique est très plausible. En effet, "si l'efficacité se définit comme l'accomplissement d'une mission, le choix des critères permettant sa mesure ne saura se faire qu'en référence à cette mission"(2). Car au bout

(1) A.G. Delion, le statut des entreprises publiques, édition Berger Levrault, Paris, 1963, page 152

(2) C. Leray, l'appréhension de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales, Revue économique n°3, Paris, 1983, page 622

du compte, l'appropriation a pour principale justification de réaliser et d'atteindre certains objectifs fixés par l'Etat. Les uns sont d'ordre économique mais d'autres se réfèrent à des considérations sociales ou politiques. Il serait donc "injuste de les juger d'après leur seul compte d'exploitation" (1) en raison de leur contribution positive sur le plan économique et social à l'échelle nationale.

L'appréciation de l'efficacité de l'entreprise publique locale doit tenir en considération ces différents paramètres. Cependant, "les objectifs socio-économiques sont peu susceptibles de quantification économique" (2).

En effet, A.G Delion reconnaît les obstacles et les limites quant à l'application concrète de l'idée de rentabilité sociale en soulignant que "les critères de succès dans la poursuite d'objectifs humains, culturels ou sociaux sont subjectifs et politiques. Le caractère non économique de certains objectifs ne dispense donc nullement de rechercher tous les indicateurs permettant l'appréciation des résultats afin de comptabiliser leurs coûts" (3). Ceci est vrai quant on sait que les avantages (ou désavantages) tirés par la collectivité sont difficilement quantifiables. "Les avantages peuvent être marchands mais la complexité de leur mesure réside dans la localisation des agents concernés; ils peuvent être non-marchands ce qui ne permet qu'une évaluation arbitraire et peu objective" (4).

Tout en reconnaissant la difficulté dans l'évaluation de l'efficacité de l'entreprise publique, l'approche de A. Bernard repose sur une autre méthode de mesure. L'auteur souligne que "l'évaluation consiste à fixer des objectifs et résultats. Le même instrument peut donc être utilisé pour la fixation des objectifs c'est-à-dire l'évaluation exacte et la mesure des résultats c'est-à-dire l'évaluation ex post" (5).

Toutefois, de l'avis même de l'auteur, certains écueils contrarient l'utilisation de tels indicateurs.

En effet, différents facteurs tels l'ingérence perpétuelle de l'Etat, les aléas de l'environnement socio-économique, etc... agissent sur l'activité de l'entreprise publique locale. Dans de telles conditions "les instruments ne sont plus nécessairement les mêmes pour l'évaluation ex post des résultats" (6).

En somme, il ressort de ces différentes conceptions que la notion d'efficacité de l'entreprise publique locale est une notion insaisissable, compte-tenu de la panoplie de variables disparates qu'elle intègre dans sa mesure.

-
- (1) F. Fournell, les grandes entreprises nationales sont-elles efficaces ?, R.F.A.P. n°20, Paris, 1981, page 35
 - (2) et (4) A.G. Delion, les moyens d'évaluation de l'efficacité des entreprises publiques, R.F.A.P. n°20, Paris, 1980, pages 122 et 129
 - (3) A.G. Delion, les entreprises publiques et le concept d'efficacité, R.F.A.P. n°23, Paris, 1981, pages 21-23
 - (5) et (6) A. Bernard, les moyens économiques d'évaluation de l'efficacité dans l'entreprise publique, R.F.A.P. n°20, Paris, 1981, pages 129 et 130

En raison de cette complexité, nous pensons utile de concevoir l'efficacité de l'entreprise publique locale sous deux plans ou plutôt de la relativiser aux deux acteurs en jeu à savoir les dirigeants de l'entreprise publique locale et les pouvoirs publics locaux. Car répondre à cette question, celle de l'évaluation de l'efficacité dépend, nous semble-t-il, du point de vue selon lequel on conçoit l'entreprise publique. A cet égard, C.Leray évoque "deux conceptions alternatives :

La première met l'accent sur sa mission en tant qu'agent économique producteur de biens et services. La deuxième la considère comme un agent économique servant d'instrument d'intervention de l'Etat"(1).

Par conséquent, l'efficacité de l'entreprise publique locale, eu égard à ces deux fonctions peut être appréhendée sous deux angles différents. En tant qu'agent producteur de biens et services, la responsabilité des résultats de l'entreprise publique locale incombe aux seuls dirigeants. Définie sous cette approche, l'efficacité de l'entreprise publique locale peut s'assimiler à celle d'une entreprise privée pour certains indicateurs tels l'amélioration de la productivité, l'utilisation optimale des capacités de production, réduction des coûts de production, etc...

En tant que moyen d'action au service de l'Etat, ce sera la responsabilité de l'Etat qui sera en jeu. Considérée sous cette optique, l'efficacité de l'entreprise publique locale, c'est à dire accomplir les missions imposées par la puissance publique, sera tributaire du type de relation établi entre l'Etat (Wilaya, Commune) et l'entreprise publique locale. A cet égard A.G. Delion fait remarquer que "la qualité des règles juridiques que l'Etat élabore, de la planification qui fonde ses directives, des contrôles qu'il organise a ainsi, selon le cas, augmenté ou réduit l'efficacité des entreprises publiques" (2).

Ainsi, nous estimons que "les pratiques contractuelles au niveau des relations Etat-Entreprise publique locale peuvent améliorer l'efficacité de l'entreprise publique en précisant les responsabilités des deux acteurs"(3). C'est ce type de rapport qui peut permettre l'établissement de critères de gestion qui peuvent conduire à une meilleur efficacité de l'entreprise publique. Car de ce qu'on a vu sur les rapports entre l'Etat et l'entreprise publique, l'Etat par ses contrôles tâtilons, sa substitution au pouvoir de direction, etc compromet sous plusieurs aspects l'efficacité de l'entreprise publique.

Ceci, parmi tant d'autres facteurs, a conduit la plupart des entreprises publiques locales à une gestion financièrement déficitaire. La dégradation des résultats financiers enregistrés par ces entreprises fait supporter au budget de l'Etat une charge qui devient de plus en plus lourde.

(1) C. Leray, l'appréhension de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales, Revue économique n°3, Paris, 1983, page 623

(2) et (3) A.G. Delion, les entreprises publiques et le concept d'efficacité, R.F.A.P. n°23, Paris, 1981, pages 15

La plupart des E.P.L. algériennes dégagent un résultat comptable négatif. Les causes qui sont à l'origine de ce déséquilibre financier sont multiples. Toutefois, ces causes peuvent être classées en deux :

- Celles imputables aux facteurs internes à l'entreprise publique (mauvaise organisation, faible productivité, etc...),

- Et celles dues aux facteurs externes, c'est à dire l'inefficacité des instruments de régulation socio-économiques et au poids des impératifs publics, principalement de la responsabilité de l'Etat. Ce sont surtout ces facteurs externes et les conditions macro-économiques dans lesquelles se déroule l'activité économique de l'entreprise qui affectent fortement le déséquilibre financier.

Ainsi, les charges d'exploitation par exemple ne sont pas le résultat des seuls choix de l'entreprise publique locale : elles résultent surtout des sujétions particulières imposées par l'Etat au nom de l'intérêt général et de sa politique socio-économique. Ces obligations ont, à l'évidence, une incidence profonde sur les ressources de l'entreprise puisqu'elles se traduisent en termes monétaires sur les flux d'entrées et de sorties de l'entreprise. Il est évident de mettre en exergue deux éléments fondamentaux :

- Les Contraintes financières qui englobent deux formes d'obligations :

* Les obligations se traduisent par des pertes de recette. L'archéotype de cette obligation réside dans la fixation des prix de l'ensemble des biens et services produits par les entreprises publiques. La manipulation des prix des entreprises publiques répond, comme on l'avait déjà noté, à un objectif de politique socio-économique. Mais le prix administré doit aussi correspondre au prix réel des biens et services. Il doit être un instrument d'orientation micro-économique. Lorsqu'il n'y a pas comptabilité entre ces deux finalités, l'entreprise publique locale en souffre. Il en résulte un déficit d'exploitation qui, en se perpétuant, rend difficile l'élaboration d'un calcul économique rationnel et ote, de ce fait, toute signification aux résultats financiers de ces entreprises. De surcroît, les E.P.L. subissent en partie la loi du marché pour tout approvisionnement alors qu'elles sont contraintes de s'y soustraire pour la vente de leurs produits dont les prix sont maintenus à un niveau artificiellement bas.

Cette politique, dont l'effet désorganise l'activité économique de l'E.P.L. et altère son niveau général d'efficience, génère des surcoûts qui ne peuvent servir d'instrument valable pour la mesure de la performance des entreprises publiques. Le fait de ne pas disposer de l'initiative de la fixation des prix de vente impose à ces entreprises publiques des charges d'exploitation souvent supérieures à celles qu'auraient des entreprises privées assurant des activités équivalentes.

C'est ce qui permet certainement à M.M. Shirley de faire remarquer que "si on appliquait pour le calcul ou la détermination de la situation financière de l'entreprise publique, des prix de référence, c'est-à-dire des prix réels appliqués dans le marché, certaines entreprises publiques se trouveraient avec des situations meilleures"(1). La responsabilité de cette situation et de cette politique incombe à l'Etat, responsable en même temps d'autres déséquilibres.

* Les obligations se traduisent par une augmentation des coûts. Il convient ici de faire état succinctement de trois contraintes qui pèsent lourdement sur la gestion financière de l'E.P.L. Il s'agit de la politique de l'Etat en matière d'emploi et de lutte contre le chômage, en matière d'investissement et d'exploitation et enfin en matière de financement.

** L'obligation en matière d'emploi : il se trouve en raison de cette politique que nos "entreprises publiques sont devenues de vraies forteresses ouvrières" (2) d'où le paradoxe suivant : l'adoption de technologie de pointe dans toutes les E.P.L. est non seulement pas créatrice d'emploi mais susceptible d'aggraver le chômage. En conséquence, le coût d'une telle obligation (création d'emplois et lutte contre le chômage) est très élevé. La masse salariale de certaines entreprises présente plus de la moitié des charges totales, ce qui traduit le poids excessif de cette contrainte sur la trésorerie.

** L'obligation en matière d'investissement et d'exploitation : la politique de l'Etat a eu également des effets préjudiciables sur la gestion financière des entreprises publiques. Les coûts de cette politique sont inhérents à plusieurs facteurs parmi lesquels on peut citer plus particulièrement :

- La localisation de l'investissement
- Les longs délais de réalisation dus eux-mêmes à des contraintes administratives et réglementaires
- La nature de l'investissement. Tout d'abord on relève des investissements dans certaines activités moins rentables et dont l'avantage procuré par l'échange international serait profitable.

En effet, au niveau de l'exploitation, les coûts de production sont très élevés et empêchent l'entreprise de dégager les cash-flows nécessaires à l'amortissement de l'investissement. Ces surcoûts sont dus particulièrement à :

- L'insuffisance des taux d'utilisation des capacités de production. En effet, "l'ensemble des E.P.L. n'ont pas encore atteint les volumes de production prévus. Leur capacité n'était utilisée qu'à 50% en moyenne et en 1983 ce taux n'est passé qu'à 75% en moyenne"(3). Ceci résulte, pour une partie, des problèmes qui se posent au niveau de l'approvisionnement. Mais c'est surtout l'insuffisance de formation et d'expérience du personnel et de la faiblesse générale de l'organisation

(1) M.M. Shirley, la gestion des entreprises publiques : l'expérience des pays en voie de développement, R.F.A.P. n°20, Paris, 1981, p.60

(2) J.P. Anastassopoulos, la stratégie des entreprises publiques, édition Dalloz, Paris, 1980, page 137

(3) Le Monde, 4 nov, 1983, l'Algérie de Chadli, page 5

des entreprises qui constituent actuellement la principale source de surcoûts.

- L'élévation des coûts de distribution qui atteignent et dépassent parfois les coûts de production. Ceci est dû à l'insuffisance et la mauvaise organisation de l'infrastructure en matière de transport. Cette mauvaise organisation, que ce soit en aval ou en amont de l'outil de production, constitue d'importants goulots d'étranglement qui empêchent souvent un fonctionnement à un rythme normal des unités.

** Surcoûts dus à l'inadéquation du système de financement : Le financement tant des opérations d'investissement que celles ayant trait à l'exploitation est assurée intégralement par le crédit, ce qui signifie que les E.P.L. ne bénéficient pas de fonds propres. Or, deux facteurs, qui sont à l'origine des surcoûts financiers, rendent ce système inadéquat :

- La sous-évaluation initiale des projets, eu égard à certaines contraintes externes, rend insuffisant le montant global des crédits accordés. Ainsi, les crédits échus et non payés deviennent immédiatement exigibles et ne font que renforcer le découvert bancaire de l'entreprise. En effet, les conditions de crédits (taux, échéance,...) ne tiennent pas compte des contraintes qui se posent à la réalisation d'un investissement au niveau de l'exploitation. Cette situation ne fait qu'aggraver la situation financière de l'entreprise notamment par les charges financières induites par le découvert bancaire.

- L'absence de rigueur dans l'octroi de crédits : En effet, le rôle de la banque se limite en réalité à une fonction passive. Le découvert est accordé quel que soit le résultat et l'entreprise se trouve donc rassurée d'obtenir sans difficulté les crédits qu'elle demande. Cette situation résulte en grande partie de la faiblesse du contrôle et du suivi des opérations de financement des projets de la part de la banque. Ceci ne peut, dès lors, constituer qu'une source de l'inefficacité et un frein à toute rigueur dans la gestion de l'entreprise. Cette situation est, en plus, aggravée par l'inadéquation du système fiscal où, entre autre, le montant des droits et taxes douanières sur l'importation de certains biens matériels est jugé excessif.

En définitive, ces contraintes médiatisées par les pouvoirs publics expliquent en grande partie les lourdes charges auxquelles doivent faire face les finances publiques et qui se traduisent généralement par des subventions.

- Les Subventions : Les E.P.L. bénéficient de diverses subventions pour charges liées à l'exploitation et surtout dues aux interventions de la puissance publique dans leur gestion. En effet, la subvention constitue la conséquence normale des sujétions imposées aux entreprises publiques par l'Etat à travers la politique économique poursuivie. Pour C. Louit la subvention est une " intervention financière de l'Etat ou d'autres collectivités publiques (...) motivée par l'intérêt général (...), ayant pour objet soit la compensation de sujétions imposées, soit l'incitation (...) et plus rarement l'aide pure et simple (...) et ne donnant lieu à aucune rémunération financière..."(1).

(1) C. Louit, les finances des entreprises publiques, L.G.D.J., Paris, 1974, page 154

Toutefois, si certaines charges peuvent être individualisées (telles que les réductions des prix) d'autres, par contre, se prêtent difficilement à une évaluation (par exemple l'exploitation d'activité non rentable ou les surcoûts causés par les lenteurs administratives au niveau des approvisionnements, etc...). Dès lors, une question se pose quant à la nature véritable de ces subventions : compensent-elles des charges spécifiques aux impératifs publics ou épongent-elles une mauvaise gestion ? En d'autres termes, comment dissocier, dans le déséquilibre financier, ce qui est de la responsabilité des dirigeants des E.P.L. et ce qui ressort de celle de l'Etat ?

En réalité, l'Etat en Algérie couvre toutes les charges quelles que soient leurs origines vu son incapacité de déceler les charges dues à la politique socio-économique, des charges qui relèvent de l'incompétence des dirigeants et des problèmes qui se posent au niveau de l'entreprise ? Néanmoins, on peut avancer, que les dirigeants des entreprises et surtout le personnel, assument eu égard à certains facteurs une responsabilité dans le déséquilibre financier.

Compte tenu de cette situation, les pouvoirs publics locaux ne ménagent aucune réticence à l'égard des dirigeants des E.P.L. tout en continuant à couvrir toutes les charges. Cette démarche ne fait "qu'affaiblir la discipline financière et recompenser l'inefficacité"(1). Certains auteurs soulignent à cet égard que "les subventions et la compensation des pertes des E.P.L. par l'Etat créent des obstacles à toute gestion efficace. En effet, les dirigeants, sachant que l'organisation dans laquelle ils travaillent, est assurée de sa pérennité en raison de la garantie de l'Etat quant à sa survie, deviennent insensibles aux coûts certains. Le recours abusif à ces compensations ne fait que fausser toutes les données du problème de la gestion par les conséquences qu'il engendre : par ce recours, les dirigeants comblent d'une façon arbitraire le déficit financier et ne fournissent pas des efforts en vue de remédier aux problèmes qu'ils connaissent par l'amélioration de leur gestion"(2).

En conséquence, l'efficacité de l'E.P.L. semble être compromise non seulement par l'interventionnisme étatique dont l'excès des contraintes d'intérêt général et de sujétions de service public ne fait qu'aggraver leur situation financière mais aussi par d'autres facteurs liés à la réalité interne de l'entreprise elle-même.

D- ASPECT STRUCTUREL, ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIQUE

L'organisation scientifique du travail a tout d'abord

-
- (1) M.M. Shirley, la gestion des entreprises publiques : l'expérience des pays en voie de développement, R.F.A.P. n°20, Paris, 1981, p.60
(2) P. Hussenot, la gestion publique par objectif, édition d'organisation, Paris, 1983, page 127;
J.P. Anastassopoulos, la stratégie des entreprises publiques, édition Dalloz, Paris, 1980, page 126;
C. Leray, l'appréhension de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales, Revue économique n°3, Paris, 1983, page 619

étudié l'organisation des usines et des entreprises. Les facteurs tels que le "prix de revient" et la "concurrence" jouent un rôle déterminant dans l'accaparement des marchés.

L'entreprise étant en dehors de cet effort parce que du fait que la concurrence n'existe pas en son sein, il n'y existe pas de facteur psychologique stimulant. Et puis, on a assisté à une évolution: Le progrès technique s'introduisant dans l'entreprise, on constatait une évolution d'ordre psychologique aboutissant à la notion de rentabilité et à celle de "relation-clientèle".

"Au fur et à mesure que les entreprises se développent, on est amené à promouvoir une spécialisation du travail chez le personnel et on s'oriente ainsi vers une meilleure organisation"(1). Le personnel travaille mieux, d'une manière plus efficace et avec moins de fatigue d'où la nécessité de disposer de bonnes structures avec des délimitations entre services, d'où la création de groupes de travail homogènes, une réunion des activités connexes permettant de réduire les temps dus aux liaisons, le tout accompagné d'une délégation progressive de l'autorité des chefs à leurs collaborateurs. Tout ceci implique une connaissance exacte des problèmes.

Comment résoudre ces problèmes ?

"Il faut d'abord déterminer le problème qui se pose, le choisir. Puis poser les questions suivantes : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ?

Bien entendu, à chacune de ces questions correspond la question de contrôle : "pourquoi" ?"(2)

Ceci fait, il est nécessaire de réfléchir, en utilisant les faits et non les opinions. Les opinions entraînent des discussions tandis que les faits entraînent des décisions. Lorsqu'un problème se pose, il faut rechercher les raisons et non les responsables. Puis, décider, c'est à dire choisir le moyen d'agir sur les causes et non sur les effets.

Les problèmes à résoudre sont ceux qu'il nous appartiendra de solutionner avec l'aide de la méthode que nous venons d'énoncer. Non seulement il nous appartiendra de résoudre les problèmes, mais aussi de les prévoir. C'est organiser à l'avance pour faire face et non subir.

Les éléments d'analyse peuvent être établis par la réponse à ces (06) questions :

* Le quoi ? correspond à la traditionnelle question : " De quoi s'agit-il ?

- Que fait-on ? Comment s'appelle l'opération ? Comment se nomme le poste ? Le service ?
- Pourquoi le fait-on ? Est-ce utile ? Indispensable ?
- Quel est le but de l'opération ?

(1) Georges Egg, Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1987, p.134-139

(2) Hamini Allel, le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable, édition OPU, Alger, 1990, pages 43-50

Les réponses à ces questions doivent permettre de situer le poste.

* Qui ? permet de définir l'exécutant, son âge et sa qualification.

--Estime-t on qu'il exécute correctement sa tâche et qu'il est qualifié pour ce travail ? Ce qui revient à se poser les questions :

- A-t-il les capacités physiques, intellectuelles et morales requises pour remplir l'emploi considéré ?

* Où ? permet de savoir où s'exécute l'opération ? Est-ce la meilleure place dans le circuit ?

- L'opération ne pourrait elle se faire avant ou après ? ou être combinée avec les autres ?

- Quel est le circuit des informations traitées ?

- Le poste est-il bien aménagé (emplacement, équipement,...

- Ses éléments de travail (documents) lui parviennent-ils dans de bonnes conditions ?

- Comment la "production" du poste est-elle évacuée ?

- Quel est l'environnement du poste (ambiance, psychologie, température...) ?

- On pourra très utilement faire un petit croquis pour bien situer l'emplacement géographique du poste et ses alentours.

* Quand ?

- Dans le circuit, est-ce un bon moment pour exécuter l'opération ?

- N'y aurait-il pas intérêt à la combiner avec une autre avant ou après dans le but d'amélioration du travail ? on peut se poser aussi la question du "quand" par rapport au temps : est ce le meilleur moment dans la journée ? Dans la semaine ? Dans le mois ? Dans l'année ?

* Comment ? C'est la question que se pose le problème de la méthode pratique et des moyens utilisés : c'est la plus importante. voyons tout d'abord la méthode. Exemple, le matériel. Nous examinerons le matériel et nous nous poserons les questions suivantes :

- Ce matériel est-il adapté au travail ?

- Est-il en bon état ? Quel est son âge ?

- Comment fonctionne-t-il ? Quelle est sa rapidité ?

- Quelle est sa capacité (en quantité, à l'heure, en format, un format trop petit peut limiter les travaux exécutés) ?

- Quel est le pourcentage d'utilisation de cette machine ?

- Quels "sous produits" donne-t-il (statistiques, analyses) ?

- Selon le type de machine, est-elle connectée à un formateur de cartes, de bandes ?

- Quel est son prix de revient horaire (amortissement compris) ?

- Nécessite-t-elle un personnel spécialisé ?

- Ne pourrait-on pas en tirer d'avantages ?

* Combien ? cette question permet de vérifier bien des points importants.

- Combien fait-on d'opérations par jour ? Par mois ? A l'heure ?
- Quel est le rythme normal du travail ?

La réponse à ces éléments d'analyse permet d'engager un diagnostic approfondi pour cerner précisément les dysfonctionnements internes à l'E.P.L. et inhérentes à ses relations avec l'environnement économique, institutionnel et social.

La réhabilitation des critères d'efficacité nécessite l'utilisation d'instruments de mesure et de contrôle pour vérifier le respect des procédures réglementaires. Cependant, l'introduction des techniques d'audit-diagnostic permettent d'aller au devant des préoccupations de fonctionnement et de stratégie de l'E.P.L. appelée à rentabiliser son objet économique conformément aux règles de la commercialité. Ce qui nous conduit, à découvrir que l'établissement d'un diagnostic sert à prévenir les facteurs de défaillances de conflit ou de turbulences que traverse l'E.P.L. actuellement.

CONCLUSION

Quelques conclusions peuvent être dégagées sur la base de l'analyse de la gestion de l'EPL figée dans une démarche bureaucratique donnant priorité à l'intérêt général en contradiction avec la notion d'efficacité où le concept de rentabilité est vidé de sa substance. Ce système de fonctionnement a été plutôt un frein au développement et a favorisé la solidarité du personnel.

Les problèmes qui se posaient à l'EPL, tels qu'ils étaient réfléchis par les autorités locales étaient de deux ordres: ceux correspondant au niveau de développement technique et de production et ceux qui relèvent du facteur d'équilibre entre les recettes et les dépenses.

Nous pouvons avancer qu'on a réussi à faire admettre que le primat du politique a conduit à hypothéquer l'avenir des EPL en récusant les critères de rentabilité et de profit. De ce fait, on assiste à une altération du niveau général de l'efficacité ce qui a amené à générer des surcoûts provoquant un déséquilibre de l'E.P.L.

Il est vrai, cependant, de dire que l'impact de la réussite d'une EPL dans sa gestion est conditionnée par la présence d'un support réel touchant les fonctions de contrôle et d'audit. Celles-ci ont pour mission d'améliorer les conditions de fonctionnement de l'EPL mais aussi de situer les responsabilités dans les actes de gestion en dégageant graduellement l'engagement de l'Etat.

SECTION 3- LES INSTRUMENTS D'EFFICACITE DE L'E.P.L. FACE A LA CRISE

La tutelle de l'E.P.L. est exercée :

- Sous l'autorité du wali, par le conseil exécutif de Wilaya pour l'entreprise de Wilaya et l'entreprise inter-communale.

- Sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale ou du secrétaire général de la commune.

L'E.P.L. est dotée de la personnalité morale et financière et sa gestion est confiée à un directeur placé sous l'autorité d'un conseil d'administration composé de fonctionnaires représentant la tutelle locale et la direction de l'entreprise, est investi de tous les pouvoirs lui permettant d'arrêter le plan de charge et/ou le programme d'action périodique en conformité aux objectifs assignés, et d'en suivre son exécution et de contrôler les activités de l'entreprise.

A- LE CADRE DE LA NORMALISATION DE L'E.P.L.

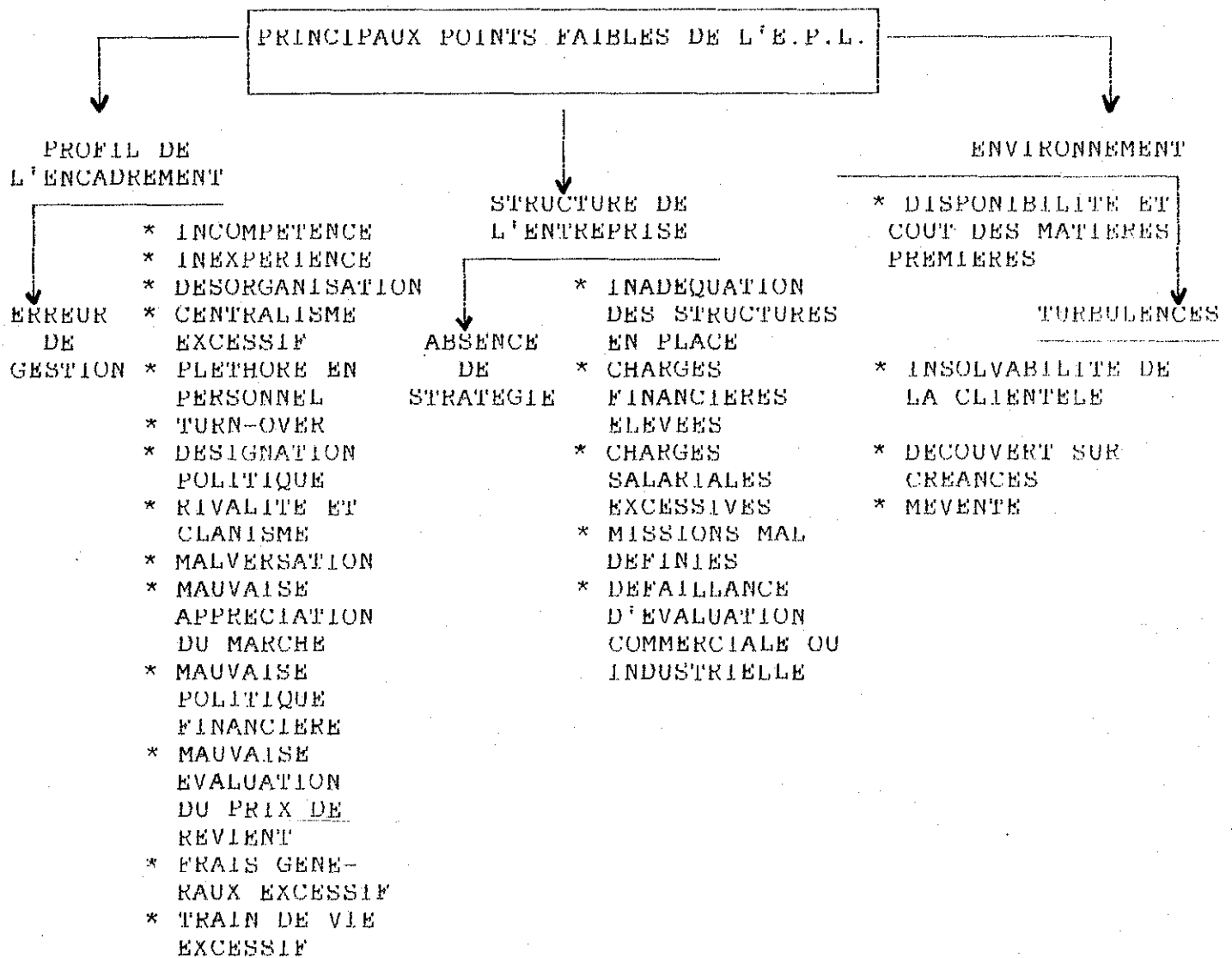
Les symptômes de la faiblesse économique des E.P.L. sont au demeurant multiples et variés. Leurs origines se situent au niveau de la défection des principaux facteurs fonctionnels de l'entreprise à savoir : un marché étroit, faible commercialité de la production, une technologie de plus en plus obsolète, une mauvaise gestion de ressources humaines, une rigidité directionnelle et un climat social conflictuel.

Cette faiblesse économique est mise à jour par le fait que l'exploitation n'est pas en mesure de faire face à un passif exigible au moyen de son actif disponible. Elle met en évidence le manque de rentabilité de l'entreprise et donc son inaptitude à générer des bénéfices.

"Ce décalage pose des problèmes de liquidités car l'exploitation est confrontée à des besoins de trésorerie fréquents ce qui l'amène à recourir aux emprunts. Cette situation place sa capacité à répondre à ses engagements dans un avenir compromettant. La charge de ses dettes s'aggravant accroît la fragilité financière de l'E.P.L. et réduit sa solvabilité, ce qui engendre une baisse de crédibilité envers ses partenaires. En définitive, elle ne parvient pas à dégager une valeur ajoutée suffisante pour rémunérer au prix du marché, l'ensemble des facteurs de production qui concourent à la réalisation de son projet"(1).

Les causes de défaillance ponctuelles et apparentes dissimulent parfois les raisons profondes du processus de ce déclin. Cependant, toutes renvoient au comportement de l'entreprise et en particulier à celui de ses dirigeants en matière de gestion. De même, la dégradation de cette entité économique est liée à la structure organisationnelle de l'entreprise. Les causes et les effets de ses défaillances sont si étroitement liés qu'il est souvent difficile de déterminer avec précision leurs facteurs générateurs. En résumé, la nécessité d'une thérapie en profondeur doit toucher plus des causes d'origine industrielle, commerciale, technique, sociale, organisationnelle que financière.

(1) Colloque organisé par l'université de Tlemcen, les 14 et 15 mai 1996, Communication de Nehari Talet Amine sur la consécration de l'aspect financier dans les réformes économiques de l'entreprise Algérienne : l'omission de l'aspect managérial



SCHEMA N°6 : LES PRINCIPAUX POINTS FAIBLES DE L'E.P.L. (1)

A1- LE PIVOT D'UNE NORMALISATION

Le sens de la fonction management peut être défini comme une méthode réunissant trois principes :

- La décentralisation qui distribue le pouvoir le long de la chaîne hiérarchique.
- La planification qui permet de concentrer les moyens sur des objectifs précis.
- Le contrôle qui n'est rien de moins que le principe d'économicité, c'est-à-dire l'adaptation des moyens aux fins.

Le processus de management se déroule en trois étapes : il

(1) Schéma synthétisant la communication de Nehari Talet Amine sur la consécration de l'aspect financier dans les réformes économiques de l'entreprise algérienne.

s'agit d'abord de trouver la voie, démarche intellectuelle visant à chercher ce qu'il convient de faire puis de décider en effectuant un choix, et le mettre en oeuvre, c'est à dire, conduire l'action entreprise à son terme au moindre coût.

Reste l'élément humain, le management n'est pas un exercice de la volonté appliqué à une entreprise qui vit et réagit. Sur le plan de l'organisation interne, le manager doit alors concilier trois termes: la communication, la décentralisation et la participation.

La communication est indispensable pour assurer la cohérence de la démarche managériale en faisant partager et comprendre les buts de l'organisation à tous les acteurs. Elle est en outre nécessaire pour créer un climat de confiance dans lequel chacun peut s'exprimer. La décentralisation permet de diffuser la capacité d'action à tous les échelons, en garantissant l'esprit d'entreprise à tous les niveaux. Elle garantit aussi l'efficacité de l'action. Enfin, la participation permet de diffuser la volonté d'agir à tous les niveaux en les motivant.

En général, l'aspect management n'a pas été pris en charge dans l'E.P.L.. L'apport considérable de techniques et l'introduction massive de méthodes a à priori entretenu un scepticisme dans la démarche. L'illusion a été effectivement de croire que l'organisation économique devait s'appuyer exclusivement sur les techniques, qu'il fallait définir des méthodes, des procédures, des structures fonctionnelles, qui ne devaient tenir compte, en dehors de la nature humaine universelle, que d'une nature physique d'où découlaient les "impératifs de production". Or les hommes qu'il faut intégrer au progrès sans les asphyxier sont marqués par la manière dont la société à laquelle ils appartiennent, leur a appris à vivre avec leurs semblables. De manière plus générale, toutes ces réformes avortées ne nous apprennent rien sur la nature du management dans les entreprises. Par conséquent, l'examen du phénomène de la défaillance de l'E.P.L. fait apparaître que le processus de dégradation de l'entreprise ne se réalise jamais de façon brutale. La détérioration progressive de la santé financière de l'entreprise ne constitue en définitive, qu'un révélateur de causes beaucoup plus profondes qu'il importe, à présent, de déceler, d'analyser puis de corriger, concrètement, à l'aide d'un outil de gestion approprié : le diagnostic d'entreprise. Cet instrument s'impose avant toute réforme économique et il a un double titre. Il permet d'une part, d'identifier les racines du mal et d'en mesurer son intensité et d'autre part, de préconiser les moyens susceptibles d'insufler un nouvel élan à l'entreprise en difficulté.

De ce fait, le diagnostic met en lumière les menaces ainsi que les opportunités qui conditionnent le bon fonctionnement, tant interne qu'externe de l'entreprise dans ses dimensions financière, commerciale, technique, organisationnelle et sociale. Le diagnostic s'articule alors autour d'un processus qui opère une analyse des principales fonctions de l'entreprise et son application implique la réunion de deux conditions essentielles : l'acceptation volontaire du management de remettre éventuellement en cause ses choix stratégiques et la prise en considération de l'évolution de l'environnement socio-économique. Il demeure toutefois que la réussite d'un plan de redressement pour une nouvelle relance tient non seulement à la planification du changement organisationnelle mais aussi à la mise en oeuvre d'une démarche spécifique comme appui tactique comprenant quatre orientations communes : la volonté de changer, la vision de l'avenir, la mise en place d'hommes

de changement et les initiatives dynamisantes. Les deux premières orientations sont dévolues à l'organe de direction, et les suivantes incombent au personnel à tous les niveaux d'organisation.

A2- LE PREALABLE A LA NORMALISATION DE L'E.P.L.

Pour permettre de relever les défis de la transition à l'économie de marché, la connaissance des aspects de l'audit interne donne à l'E.P.L. de meilleures dispositions dans la gestion rationnelle et la prospective des ressources disponibles.

La normalisation des EPL actuellement engagée impose à ces entreprises de se doter d'aides rationnelles à la prise de décision managériales efficaces afin de pouvoir maîtriser parfaitement les paramètres de gestion. Le renforcement de l'audit interne est l'une des conditions de réussite du plan de redressement interne de ces EPL.

L'audit constitue, de par son apport, un support de gestion susceptible d'apporter les éléments de réponse aux dysfonctionnements constatés. IL concourt de manière concrète à l'amélioration des performances de l'entreprise, en évaluant, en toute indépendance, l'efficacité du système de contrôle de l'organisation. Face à la complexité sans cesse accrue de l'environnement économique, les auditeurs sont confrontés à un véritable défi : maintenir une capacité d'intervention suffisante dans un champ d'audit de plus en plus étendu, avec des ressources limitées.

"L'audit interne en sa qualité de fonction managériale et périphérique, du ou des systèmes de contrôle doit avoir pour objectif:

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise
- La fiabilité, la précision et la bonne circulation de l'information
- Les écarts à combler pour une application correcte et le respect des plans.
- Les risques à éliminer pour l'amélioration des performances de gestion
- La symbiose et la synergie entre toutes les fonctions au sein de l'entreprise"(1).

Avant 1988, la fonction d'audit interne était très peu connue en Algérie. On avait tendance à la confondre avec le contrôle au sens restrictif du terme, et à la ressentir comme une contrainte bureaucratique supplémentaire parce qu'elle se cantonnait au seul domaine administratif et comptable. Son caractère répressif a fini par engendrer un rejet de la part des gestionnaires. L'audit interne a dû souffrir dans son évolution de cet amalgame.

Certaines grandes entreprises ont éprouvé, cependant le besoin de l'utiliser à bon escient pour renforcer leur organisation en instituant l'audit interne, d'abord dans la sphère financière, ensuite dans

(1) Olivier Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne, édition du centre de librairie et d'éditions techniques, Paris, 1989, page 123

les domaines opérationnels, mais en maintenant la fonction sous la tutelle du Directeur financier. La loi 88.01, mettant en place l'autonomie des E.P.E, établissait la nécessité pour les EPE "d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion"(1).

L'Algérie devient ainsi l'un des rares pays où la fonction d'audit a un statut obligatoire. Mais, hormis le caractère obligatoire de cette loi, le législateur n'a prévu aucun texte d'application. En effet, la loi ne précise aucunement les domaines d'attribution de l'audit, les normes professionnelles, la qualification requise, et le statut à confier à la fonction à l'intérieur de l'entreprise. D'où une extension limitée et une conception restrictive de l'audit interne, jusqu'à une date récente, de nombreuses entreprises n'avaient pas encore créé de structures d'audit, d'autres se sont contentées de désigner un chargé d'audit, dépendant généralement de la structure financière.

Dans un contexte caractérisé par une visibilité économique incertaine, l'audit apparaît opportunément comme une aide rationnelle à la décision pour faire face aux questionnements légitimes des décideurs économiques, pour consolider, rentabiliser et optimiser, en termes de performances, les systèmes de l'organisation.

L'apparition de timides tentatives d'audit dans nos entreprises était beaucoup plus assimilée à des exercices de contrôles ciblant généralement les systèmes de saisie comptable, sans plus.

Fonction éminemment stratégique, l'audit interne ne peut être assimilé ou confondu avec l'évaluation, la révision comptable, le contrôle interne, le contrôle budgétaire ou le contrôle de gestion. C'est une aide rationnelle à la prise de décision managériale, faite d'observations, d'analyses et de diagnostics de systèmes de contrôle et de régulation de l'organisation.

En tant que volonté de maîtrise de tous les paramètres de gestion, elle est une mission acceptée reposant sur une méthodologie rigoureuse et une déontologie spécifique. L'audit procède d'un besoin d'être rassuré sur :

- Le respect de la réglementation
- L'usage de la bonne procédure
- Le niveau atteint dans les performances
- L'absence de certains risques
- La capacité à saisir les opportunités
- L'efficacité du contrôle exercé
- La capacité à faire face à l'avenir

En définitive, les apports de l'audit sont multiples et pertinents car ils garantissent la réalité des faits, des patrimoines et des ressources. Ils restituent la fiabilité des données, des procédures et la qualité de l'organisation ainsi que l'existence et la fiabilité des systèmes de contrôle et de régulation. Ils proposent des outils de pilo-

(1) Hamini Allel, le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable, édition OPU, Alger, 1990, page 14
N.B Pour les mots en abréviation, voir page 206

tage et offrent une vision dynamique de la situation.

Répondant généralement à un questionnement sur une ou des situations, la mission d'audit détermine un constat et tend au travers de la mise en oeuvre de ses préconisations à sécuriser son mandataire sur :

- Le fonctionnement correct des systèmes de l'organisation
- Les résultats de ce fonctionnement
- La projection possible de ce fonctionnement et de ses résultats en termes anticipatifs et prospectifs

"L'audit peut se présenter sous quatre formes abordées distinctement ou regroupées :

- Audit de conformité : ce que fait l'entreprise est-il conforme à ses propres procédures, à la loi, à ses politiques, ou à sa stratégie ?
- Audit d'efficacité-efficience : Est-ce que l'entreprise utilise des moyens adaptés aux objectifs qu'elle poursuit ?
- Audit de la cohérence-pertinence : Est-ce que l'entreprise fait ce qu'elle affiche officiellement ?
- Audit prospectif, anticipatif, prédictif ou stratégique : Est-ce que l'entreprise est en phase avec les évolutions de son environnement en termes de voies et de moyens ? Possède-t-elle les capacités nécessaires pour corriger les insuffisances ? A-t-elle conscience des enjeux du marché ainsi que de ces risques, opportunités, forces et faiblesses ?"

Au regard des apports de l'audit en tant qu'aide à la décision managériale, il serait opportun que la structure d'audit interne soit rattachée directement au premier manager, c'est-à-dire au directeur général de l'entreprise, pour crédibiliser le travail des auditeurs et renforcer leur statut de neutralité par rapport au reste de l'organisation.

L'auditeur doit être avant tout neutre et équidistant par rapport aux situations qu'il diagnostique puisque respectant une déontologie qui lui est propre, et travailler avec une méthodologie rigoureuse, en s'appuyant sur des outils qui rendent le plus pertinemment compte des faits observés objectivement.

La structure d'audit interne de l'entreprise pour être librement opérationnelle devrait se composer d'une équipe d'auditeurs fortement motivés aux plans de statuts de personnels et de la rémunération, avec comme gages de fonctionnement efficace une pluridisciplinarité et une stratification en auditeurs juniors, seniors, superviseurs ou chefs de mission sous-tendu par une charte et un programme annuel d'intervention.

La conduite d'une mission d'audit développe un cheminement et des réflexions méthodologiques cohérents et rigoristes dans lesquels s'intègrent différentes phases et techniques.

(1) Bruno Henriët et François Boneu, Audit de la communication interne, édition d'organisation, Paris, 1988, pages 105 et 106

B- LES ORGANES DE CONTROLE DE L'E.P.L.

L'activité de l'E.P.L. est contrôlée par différents organismes internes et externes à l'entreprise. Ces contrôles ont-ils la même finalité ? Les personnes chargées de réaliser ces opérations sont-elles susceptibles de parvenir aux objectifs fixés ? C'est ce que nous allons découvrir à travers quelques investigations.

* Les contrôles administratifs internes couvrant toute la gestion sont décidés par le dirigeant de l'entreprise. Un cadre de la direction de formation polyvalente ou même spécifique opère des contrôles de manière continue ou ponctuelle. En réalité, les résultats ne sont pas assumés avec la compétence nécessaire. Chaque E.P.L. dispose théoriquement de sa fonction audit interne dont le rôle est de s'assurer de la bonne utilisation des ressources et moyens mis à la disposition de l'entreprise. Il consiste aussi à vérifier la régularité et la sincérité des opérations commerciales, administratives et financières. Cette fonction ne donne pas les résultats attendus. Ses faiblesses ont pour cause un manque d'organisation due à l'inexpérience dans ce domaine. Il y a aussi le fait que le plan de charge très ambitieux imposé à l'entreprise par la tutelle n'a pas permis de se préoccuper de cette catégorie professionnelle.

L'assemblée des travailleurs conformément aux textes de la G.S.E. pourrait procéder par le biais de commissions à des contrôles en faisant appel au collectif des travailleurs ou à une personne compétente externe à l'entreprise.

* D'autres contrôles étaient assurés par des organes externes à l'E.P.L., à savoir :

- La tutelle administrative locale par ses différentes structures d'inspection. Un rapport établi en fin d'exercice est transmis pour exploitation aux autorités concernées. Il faut noter que souvent, la tutelle était amenée à contrôler indirectement la gestion surtout par des demandes de justifications et certaines données ou réalisations effectuées (investissement, production, distribution, financement, effectif, ...).

- Sur le plan bancaire, les E.P.L. sont tenues de concentrer leurs comptes bancaires ainsi que leurs opérations bancaires d'exploitation générale au niveau d'une seule banque. C'est par le biais d'une réglementation bancaire stricte qu'un contrôle indirect est assuré.

- D'une façon générale, les entreprises sont soumises à un double contrôle financier : un contrôle interne confiés aux agents comptables relevant de la direction du trésor et un contrôle externe exercé par la B.D.L. et par les commissaires aux comptes.

- Le décret de création portant conditions et fonctionnement des E.P.L. prévoit qu'un contrôle peut être exercé par l'APW.

En résumé, on peut dire que les activités de l'E.P.L. sont contrôlés dans le temps et l'espace.

N.B Pour les mots en abréviation, voir page 206

Le contrôle interne dans l'E.P.L. n'assure pas un déroulement normal de son activité. Chaque fonction dans l'E.P.L. remplit ses obligations avec difficultés et est en droit d'exiger des autres fonctions la préparation d'un certain nombre de travaux. Les différentes fonctions ne peuvent fonctionner de manière cohérente car les deux volets du contrôle interne ne sont pas réunis à savoir l'organisation et les procédures nécessaires aux différents actes de gestion.

Dans de nombreuses E.P.L., l'organisation et les procédures sont défaillantes. A défaut d'organigrammes, l'on a des "casigrammes" qui déterminent par le moyen de schémas, les différents services et leurs relations hiérarchiques ou fonctionnelles, sans rentrer dans le détail des prérogatives précises. Très souvent, des chevauchements de responsabilités sont observés. Parfois, des tâches ne sont pas réalisées parce qu'il n'est pas clarifié: qui doit les réaliser ? Il devrait y avoir des organigrammes suivis d'une étude des différentes fonctions et précisant les tâches et l'étendue des responsabilités.

Le contrôle interne c'est d'une manière générale, l'organisation et les procédures en oeuvre dans l'E.P.L., pour lui assurer un déroulement normal de son activité.

Le système d'information de l'entreprise doit revêtir un minimum de caractéristiques. On décèle trois aspects fondamentaux sans lesquels, le contrôle interne serait une vaine tentative : un plan d'organisation, un système de procédures détaillé avec précisions et un personnel qualifié et adapté au poste de travail.

C- LA SIGNIFICATION DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE

L'audit interne est actuellement une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence, ... L'audit interne est, à l'intérieur d'une entreprise, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il est au service de l'entreprise. C'est, dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et évaluer l'efficacité des autres contrôles.

Son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable.

Le champ de l'audit interne comprend l'examen et l'évaluation de la suffisance et de la réalité du système de contrôle interne de l'entreprise, ainsi que la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des

activités de l'entreprise car dans chaque domaine (qu'il s'agisse des aspects financiers, administratifs, informatiques, industriels, commerciaux ou sociaux) diriger, c'est toujours planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en contrôler la marche. Le management est devenu une profession, faisant l'objet d'un enseignement. L'audit interne, outil du management, l'accompagne et l'éclaire.

L'audit interne intervient pour aller examiner un point ou une activité de l'organisation, une fonction, un processus et établir un diagnostic attestant de son plus ou moins bon fonctionnement, un pronostic alertant les responsables et la direction, et une thérapeutique visant la sécurité des actifs, la fiabilité des informations, l'efficacité des opérations et la compétitivité de l'organisation.

Il s'agit d'aller sur le théâtre des opérations pour apprécier comment elles sont menées, déterminer leurs chances et leurs conditions de succès, et en informer leurs responsables et la direction. Ce mode d'intervention est forcément découpé en missions successives concernant un secteur de l'entreprise : une unité, un service, une fonction, un thème, ... décidées par la direction. Elles résultent des préoccupations manifestées par la direction, des besoins exprimés par les autres responsables, et des suggestions qu'émet le service audit interne à partir de sa connaissance de l'entreprise. Il lui appartient en effet de suggérer à la direction les domaines où son intervention semble le plus souhaitable et de développer ainsi un programme annuel ou pluri-annuel, auquel viendront s'ajouter ou se substituer les missions urgentes.

Envoyé en terrain peu connu, dans une structure ou sur un sujet qu'il découvre, muni d'informations partielles ou approximatives et généralement sans connaissance technique approfondie des opérations à examiner, l'auditeur doit déceler leurs principales faiblesses, en déterminer les causes, en évaluer les conséquences, leur trouver un remède et convaincre les responsables d'agir.

Il apparaît évident que l'auditeur doit maîtriser les techniques et outils de son art : l'interview, le diagramme de circulation, les sondages statistiques... Mais connaître son métier n'est pas seulement savoir manipuler les appareils et les outils, c'est aussi avoir une approche des situations et des problèmes, c'est à dire une démarche.

Toute intervention d'audit commence par une phase d'étude. Celle-ci comporte un plan d'approche pour détecter les principales forces et faiblesses apparentes (analyse des risques). Elle commence apparemment par la phase de vérification qui rassemble les tâches de vérification en reportant les dysfonctionnements constatés sur une (ou plusieurs) feuille de révélation de problème. Enfin, la phase de conclusion présente le rapport d'audit qui une fois validé est suivi de la mise en place des actions prévues.

Pour concrétiser l'action de l'audit interne dans l'entreprise, une conduite est nécessaire à respecter basée sur des instruments indispensables. Nous consentons à analyser deux points essentiels :

* "La conduite d'audit interne : C'est dans l'organisation que l'audit interne recherche les risques (anomalies, menaces, diffi-

cultés,...) car c'est à ce niveau que l'entreprise peut agir sur les facteurs de risques (origines, causes,...), y compris ceux qui se combinent à des événements dont la source est à l'extérieur (et qui, en général, constituent les menaces les plus dangereuses pour l'entreprise). Pour ce faire, l'organisation sera découpée en activités. On utilisera soit une série chronologique d'étapes (ou stades d'exploitation) dont on identifiera les objectifs spécifiques, soit une arborescence de facteurs élémentaires. Par exemple : facturer c'est toutes les prestations aux conditions tarifaires en vigueur, dans les délais les plus brefs (ou acheter c'est approvisionner les produits voulus, au juste prix, dans la quantité voulue et au moment choisi); les conditions de paiement comprennent les délais et les moyens de paiement etc..."(1)

Toute activité est la combinaison d'une réflexion et d'une action se résumant ainsi :

- Les objectifs sont ce vers quoi tend l'action, sa raison d'être (objectifs de service à rendre). Les états comptables servent à satisfaire la législation et à renseigner les responsables de façon à leur permettre de prendre à temps les meilleures décisions. Par exemple, les achats de matières premières doivent permettre de fabriquer les produits finis dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais.

- Les responsabilités incluent non seulement qui doit faire l'action mais aussi pour quand ? Elles sont en général explicites. Au niveau individuel, elles peuvent être simplement évidentes.

- Les moyens et les méthodes sont les ressources mises en oeuvre pour atteindre les objectifs de service. Ces conditions d'atteinte des objectifs sont normalement couvertes par des objectifs de fonctionnement (amélioration des coûts, des délais,...).

- Les tâches effectuées permettent d'apprécier la qualité de l'organisation par sa manifestation immédiate : ce qui est fait. Elles permettent, en cas d'anomalie, de préciser le niveau de défaillance de l'organisation (conception erronée ou non respectée).

- Les résultats constituent la face la plus perceptible d'une action. Cependant un résultat non satisfaisant résulte le plus souvent d'une combinaison de causes tant au niveau des tâches que des lacunes de l'organisation. Pour cette raison, l'examen des résultats a beaucoup plus d'intérêt au niveau des indices de dysfonctionnement et ce comme base de départ pour en rechercher les causes.

- Le bouclage est un système d'information spécifique à l'activité lui permettant de détecter les écarts entre résultats et objectifs, voire entre opérations et conditions prévues de fonctionnement, et de réagir.

L'examen de l'activité d'une entreprise s'articule pour l'essentiel autour de (03) questions majeures basées sur les rapports entre le résultat atteint et l'objectif prévu :

(1) Olivier Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne, centre de librairie et d'éditions techniques, Paris, 1989, page 203

- Quelles dispositions de préventions agissent au niveau des facteurs de risque pour empêcher sa survenance (ou l'accepter compte tenu du coût des moyens à mettre en oeuvre) ? L'organisation est elle efficiente ?
- Quels dispositifs de détection agissent au niveau de la manifestation du risque pour signaler la survenance d'une anomalie et permettre de réagir (le fonctionnement de tout système présente des anomalies; les systèmes bouclés les détectent et réagissent) ? Le fonctionnement est-il contrôlé ?
- Quelles mesures de protection agissent au niveau des conséquences du risque survenu pour en limiter l'impact ? Le pilotage est-il efficace ?

Cette démarche a l'avantage de s'appuyer sur des faits non contestables. Elle a l'inconvénient d'écarter de l'analyse les potentialités de non performance, les processus où par chance l'incident ne s'est pas encore produit. De plus, elle dépend de la pertinence du choix des indicateurs, et n'apporte pas un regard nouveau par rapport à celui des responsables.

* L'instrument de base de l'audit interne : La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, communique avec l'audité concerné et conclut chaque section de travail de terrain. L'ensemble des feuilles de révélation et d'analyse de problème peut constituer le corps du rapport. La FRAP formule le raisonnement de l'auditeur, l'aide à mettre en évidence les dysfonctionnements et les solutions qu'il leur propose. On peut y trouver une description des systèmes en place (résumés de procédures, listes des tâches, diagrammes de circulation,...)

"Tout dysfonctionnement digne d'être signalé dans l'organisation de l'entreprise sera formulé sous forme de FRAP en mettant en évidence :

- Le "problème" qui le résume
- Les "faits" qui le prouvent
- Les "causes" qui l'expliquent
- Les "conséquences" que cela entraîne
- Les "recommandations" qui le résolvent

La FRAP sera utilisée en matière de régularité pour montrer les risques entraînés par le non respect des règles, et en matière d'efficacité pour montrer les coûts des dysfonctionnements"(1). En fait, elle constitue un niveau de preuve nécessaire pour démontrer l'existence ou l'inexistence d'un dysfonctionnement (exemple des entrées et sorties de l'usine). L'auditeur ouvrira une FRAP dès qu'il apercevra un problème à creuser en commençant toujours par les faits. Un dysfonctionnement se manifeste par un ou des faits et se caractérise par ses causes et

(1) Olivier Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne, centre de librairie et d'éditions techniques, Paris, 1989, page 96

conséquences :

- Un fait est un événement survenu, une anomalie, un incident, voire un accident. Il se constate et se voit à partir de quelque chose de concret. Des causes ou des conséquences peuvent être observées, un fait doit l'être. Ce sera souvent une preuve. Il peut être introduit mais non remplacé par un jugement.

- Une cause est une condition non remplie, un facteur de non-qualité ou de risque. Elle explique la survenance du fait. Elle est logique ou historique. Elle est observée ou déduite. La cause est souvent le "négatif", mais elle peut manquer (cause anodine).

- Une conséquence est un résultat quantifié, quantifiable ou au moins descriptible, constaté par l'auditeur ou l'audité (comme un coût, des erreurs, une difficulté de fonctionnement...) ou supputé par l'auditeur (il s'agit alors de risques). En logique, les conséquences peuvent être celles des faits ou des causes. En communication elles sont indispensables. Sans conséquences explicites, les recommandations n'ont plus de sens.

- Un problème est une formulation résumant le constat (fait + cause + conséquence) pour communiquer le dysfonctionnement qui compromet l'atteinte d'un objectif.

"L'ossature du rapport d'audit reprendra l'ensemble des énoncés des problèmes, classés par thème avec des titres de regroupements. Celle-ci sera utilisée comme guide du projet de rapport de l'audit, document appelant à faire développer des actions de progrès pour redresser les déviations constatées par rapport aux normes et réduire les écarts en matière de régularité et d'efficacité"(1).

D- LES TECHNIQUES DE L'AUDIT APPLIQUEES A L'ENTREPRISE

EN VUE DE LA NORMALISATION

Chaque E.P.L. dispose théoriquement de sa fonction audit interne. Cet organe est constitué d'une équipe de contrôleurs polyvalents placés auprès de la direction générale dont le rôle est de s'assurer de la bonne utilisation des ressources et moyens mis à la disposition de l'entreprise. Le second rôle consiste à vérifier la régularité et la sincérité des opérations commerciales, administratives et financières.

Les rapports de contrôle sont adressés à la direction générale et à l'assemblée des travailleurs.

Les fonctions "audit interne" des entreprises fonctionnent rarement comme il le faut. Leurs faiblesses ont pour causes essentiellement :

- Le manque d'organisation dû à l'inexpérience dans ce domaine
- L'absence de programmation des interventions ou leur non respect

(1) Olivier Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne, centre de librairie et d'éditions techniques, Paris, 1989, page 111

- L'insuffisance de personnel tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif

En effet, le développement très ambitieux de l'économie n'a pas permis aux entreprises de disposer de personnel dans cette catégorie professionnelle.

L'outil de l'audit d'entreprise utilisé généralement et en permanence par les bons managers sert à identifier (même à prévenir) certains dysfonctionnements (ou distorsions) survenant dans les divers processus de travail qui se répartissent et s'agencent à travers l'organisation des activités (tâches) de l'entreprise et la structuration de la délégation des responsabilités (répartition du pouvoir) à l'intérieur de ses rouages.

Un rapport d'audit (diagnostic) peut être assimilé à un instrument de direction de par les constats et les analyses qu'il présente, permettant ainsi de comprendre le passé et le présent, et de par les propositions et recommandations (plan de redressement) qu'il formule pour agir immédiatement et dans l'avenir.

Ainsi, l'audit stratégique constitue l'un des maillons les plus importants dans le processus de formulation de la stratégie. Il permet une confortable prise de responsabilité dans le choix d'orientations stratégiques. Il peut être efficace mais il n'est jamais neutre car il fait apparaître les forces et les faiblesses de l'organisation, remettant ainsi en cause la répartition du pouvoir et des activités de l'entreprise car il modifie les idées et les estimations de l'équipe dirigeante.

En Algérie, l'initiative des dirigeants d'entreprises d'établir une analyse sur l'état de santé de l'entreprise n'était pas considéré comme une nécessité ou une volonté d'amélioration de la performance. Il a fallu attendre une détérioration du système économique et la non rentabilité des entreprises pour inciter les décideurs à prescrire des audits pour évaluer des situations critiques. Par nécessité absolue, les entreprises en difficulté ont du recourir à établir des évaluations approfondies pour mesurer les causes de leurs difficultés et entrer dans le cadre obligatoire légal des procédures de redressement.

Les domaines d'intervention pour mettre un terme à l'état de crise des E.P.L. pouvaient porter sur l'entreprise dans son ensemble, sa situation financière (mesurer la rentabilité et analyser l'équilibre financier), ou une de ses fonctions pour solutionner des problèmes de fonctionnement interne visant à l'amélioration des résultats (bilan commercial, bilan social, ...).

L'aspect stratégique du domaine de l'intervention est cependant dépendant des facteurs externes relatifs notamment à une segmentation efficace, aux forces et faiblesses d'activités stratégiques qui ne faisaient pas l'objet d'étude déterminée.

"Instrument contribuant à résoudre l'état de crise, l'établissement d'un audit-diagnostic résulte de l'utilisation d'un certain nombre

de techniques appropriées au domaine d'intervention affecté par la crise"(1).

PHASE 1 : Analyse du potentiel interne de l'entreprise

Lorsque l'activité de l'entreprise traverse une crise globale, la conduite de l'audit diagnostic comporte plusieurs étapes successives qui exigent parfois des confrontations, des négociations et des arbitrages nécessitant une démarche itérative et interactive d'une étape à l'autre. Chaque étape peut faire appel à des techniques spécifiques d'examen par une présentation d'études et d'évaluations.

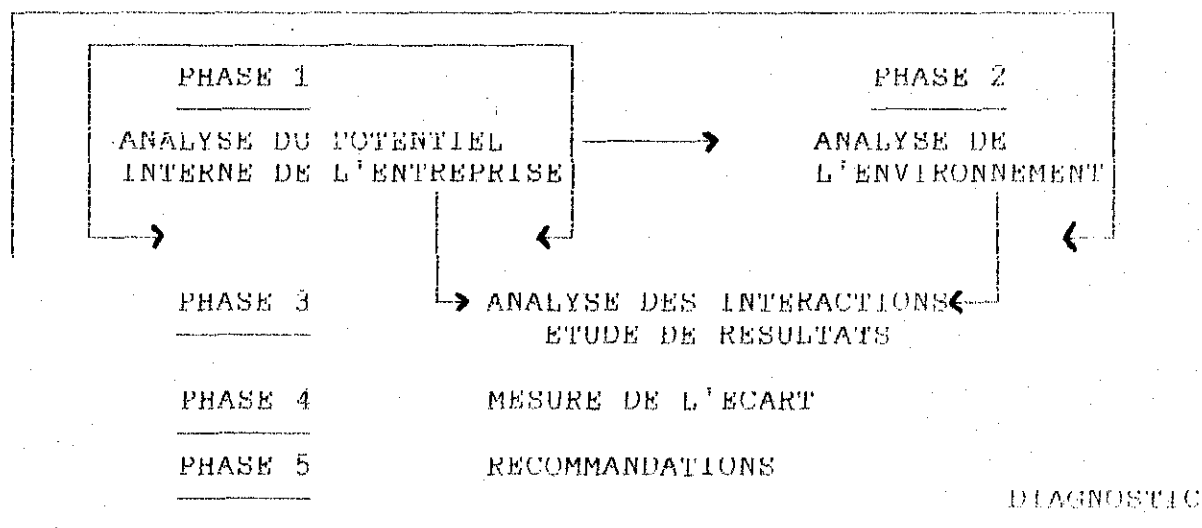
L'analyse du potentiel interne de l'entreprise comportera une étude des politiques et stratégies de l'entreprise, une évaluation des moyens de l'entreprise et une évaluation de son organisation.

La première étude se déroulera au moyen d'un questionnaire directeur. L'enquête exigera l'explication des politiques et stratégies suivies par les différents responsables de fonction : politiques commerciales, politiques industrielles, politiques sociales, politiques financières, etc... Afin de bien les comprendre ou de constater leur absence le cas échéant, il est important de vérifier la réalité par un recouplement d'informations en recueillant l'opinion des partenaires externes.

La deuxième étude porte sur l'évaluation des moyens humains, matériels et financiers. A ce titre, l'aspect humain permet d'apprécier les qualifications, les compétences, les savoir faire et les comportements des personnels qui composent l'entreprise.

EXAMEN

ACTIVITE DE L'ENTREPRISE
POLITIQUE GENERALE



SCHEMA N°7 : DEMARCHE D'APPRECIATION ET D'ANALYSE DE LA SITUATION
DE L'ENTREPRISE EN CRISE DANS UN ENVIRONNEMENT (2)

(1) et (2) C. Bussenault et M. Prétet, organisation et gestion de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 1990, pages 326 et 340

Mis à part le personnel d'exécution qu'on peut évaluer globalement par service ou atelier, le personnel d'encadrement est évalué individuellement sur entretien, après en avoir défini le poste, afin de mettre en évidence la compétence et le niveau de performance de chacun.

L'évaluation des moyens matériels peut revêtir deux aspects importants : moyens matériels proprement dits et technologies utilisées. Leur description peut avoir la forme suivante selon le tableau ci-après :

| TYPE DE MOYENS | DESIGNATION DE MATERIEL | TACHES REALISEES | CAPACITE DE PRODUCTION | ANNEE DE CONSTRUCTION | OBSERVATIONS |
|-----------------------|-------------------------|------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| MOYENS DE PRODUCTION | | | | | |
| MOYENS DE MANUTENTION | | | | | |
| MOYENS DE TRANSPORT | | | | | |

TABLEAU N° 2 : FICHE DESCRIPTIVE DES MOYENS MATERIELS (1)

(1) C. Bussenault et M. Prétet, organisation et gestion de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 1990, page 328

A cet état descriptif, il est possible d'annexer une formule de grille d'évaluation, à savoir :

| CRITERES D'EVALUATION | INSUFFISANT | MOYEN | FORT |
|---|-------------|-------|------|
| <p>...</p> <p>MOYENS MATERIELS DE PRODUCTION :</p> <p>-quantité de machines</p> <p>-potentiel de production</p> <p>-adaptation aux exigences de fabrication</p> <p>-retard ou avance technologique</p> <p>-fiabilité du matériel</p> <p>-entretien du matériel</p> <p>...</p> | | | |

TABLEAU N°3 : GRILLE D'EVALUATION DES MOYENS MATERIELS (1)

- Les technologies : il faut, dans un premier temps, identifier les technologies importantes pour l'entreprise puis les classer dans un deuxième temps selon un ordre utilitaire :

- * Technologies périmées : leur emploi constitue un lourd handicap,
- * Technologies nécessaires mais banales : indispensables mais non génératrices de progrès,
- * Technologies courantes mais évolutives : ont un fort impact compétitif,
- * Technologies nouvelles : apportent un avantage concurrentiel important,

(1) C. Bussenault et M. Prétet, organisation et gestion de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 1990, page 328.

* Technologies émergentes : qui auront peut-être dans l'avenir un impact compétitif conséquent.

- Evaluation des moyens financiers : L'analyse financière fournit des éléments indispensables à cette évaluation. Nous ne développerons pas ce point ici. Nous rappellerons cependant pour mémoire, les grandes étapes de la démarche :

* Examen de la situation financière du point de vue :

- ** Solvabilité
- ** Liquidité
- ** Autonomie financière
- ** Rentabilité

* Diagnostic financier global

- ** Fonds de roulement
- ** Besoin en fonds de roulement
- ** Trésorerie
- ** Analyse des flux de fonds
- ** Analyse des résultats et de la formation des résultats

- Evaluation de l'organisation : il s'agit de déterminer dans quelle mesure l'organisation permet la bonne réalisation des tâches et l'obtention des résultats prévus grâce aux moyens mis en place. L'organisation doit être entendue au sens large, englobant les styles de direction, le management, etc... et au sens plus étroit de l'organisation administrative (organigramme, analyse de processus, procédures). En ce qui concerne l'organisation au sens plus général du terme, il semble indispensable de procéder à une :

- * Etude de la direction
- * Analyse du style de management
- * Etude de la culture d'entreprise

"L'étude de la direction a pour objectif de mesurer la performance de la direction et d'évaluer la cohérence du management"(1), c'est-à-dire la bonne adéquation des styles de direction, des méthodes de planification et de contrôle avec la vocation de l'entreprise et sa stratégie. Parmi les points à étudier, nous retiendrons plus particulièrement :

- * La structure du pouvoir
- * Les compétences et les aptitudes
- * Le type d'organisation
- * Le système d'organisation
- * Les méthodes de planification
- * Les techniques de contrôle

La performance peut être évaluée à travers un certain nombre d'indicateurs tels que la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique, la rentabilité financière, le rendement financier ou encore

(1) J. Gerbier, organisation, gestion, direction, management, tentative de clarification sémantique, Revue problèmes économiques n°2024, 1988, page 29

à plus long terme, la valeur de l'entreprise. Le calcul fera recours à une des nombreuses méthodes d'évaluation existantes combinant valeur patrimoniale et valeur de rendement.

- L'analyse du style de management : Pour dégager les grandes caractéristiques du style de direction, on pourra utiliser un questionnaire portant principalement sur :

- * Les motivations personnelles du dirigeant dans l'exercice de sa fonction (réussite sociale, gain financier, besoin de pouvoir, goût du risque, etc...)
- * Les techniques de motivation des collaborateurs (promotion, avantages financiers, reconnaissance, responsabilité, etc...)
- * Les styles de direction (autoritaire, paternaliste, ...)

- Evaluation de la culture d'entreprise : Depuis le début des années 1980 la culture d'entreprise connaît un succès certain. Ce concept répond à une préoccupation importante des entreprises : mobiliser les membres du personnel sur une "identité" unique à laquelle chacun peut adhérer. Ce concept est appréhendé de manière très différente selon qu'on le considère comme une variable ou un mode de représentation de l'organisation. L'illustration ci-dessous montre différentes approches possibles.

| CULTURE | UNE COMPOSANTE D'UN SYSTEME | DES SIGNES | DES PROCESSUS |
|-----------------------|---|--|--|
| ORIGINE | "Corporate culture" définition d'une identité d'entreprise | Images institutionnelle, construction d'une image cohérente | Approche ethnographique. L'organisation "est" une culture : ensemble des processus transactionnels |
| QUOI MESURER ? | Valeurs, mythes, symboles, rites, portraits | Supports de communication : logo design, image | Comportements individuels, transactions entre les individus et les groupes |
| COMMENT MESURER ? | Enquêtes internes observation, étude des documents de communication interne - externe | Analyse documentaire, analyse sémiotique, réunion du groupe de direction | Observation longue par une intégration dans l'organisation |
| LIMITES DE L'APPROCHE | Mise en oeuvre lourde, difficultés de trouver une logique économique, difficile à valider | Analyse limitée aux signes apparents, distorsion avec l'existant | Travail de recherche |

TABLEAU N°4 : TROIS APPROCHES DE LA CULTURE D'ENTREPRISES (1)

(1) J.L. Vachette, Peut-on mettre en évidence la culture d'entreprise ?, R.F.G. n°47/48, Paris, 1984, page 135

Nous retiendrons la définition que donne J.C. Scheid : "la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne"(1).

Ces hypothèses ont été largement confirmées et on peut les considérer comme valables et donc les faire connaître à tout nouveau membre de l'organisation en les présentant comme une "saine base de réflexion" du groupe. Elles sont la plupart du temps tacites mais vont de soi pour ceux qui les partagent.

Pour simplifier, on peut aborder la culture d'entreprise à travers un certain nombre de signes :

- Les croyances, valeurs et normes dominant dans le groupe
- Les mythes et histoires
- Les rites collectifs
- Le réseau culturel

* Croyances, valeurs, idées, philosophie partagées par chacun dans l'entreprise et qui deviennent le comportement. Ex : "Le client d'abord". Elles apparaissent dans :

- ** La charte déclarée de l'entreprise
- ** Les discours du chef
- ** Le livret d'accueil
- ** La communication externe (publicité, etc...)

* Mythes et histoires : Anecdotes de la vie de l'entreprise
* Symboles : Signes choisis d'une information culturelle : "Le blazer-cravate"; les récompenses aux personnes qui ont réussi particulièrement une action.

* Rites : Activités systématiques et programmées par exemple la pratique du prénom, du tutoiement, modalités d'accueil, rites de départ à la retraite.

* Modèles : Employés performants cités en exemple et récompensés ou bien les fondateurs de l'entreprise ou ceux qui ont pris leur succession.

* Le réseau culturel : C'est la hiérarchie cachée de l'entreprise. Il joue un rôle positif pour l'entreprise si celle-ci a une culture cohérente.

PHASE 2 : L'analyse de l'environnement

L'entreprise n'est pas un ensemble hermétique. En relation avec l'extérieur, elle fonctionne en système ouvert dans son environnement et en reçoit les effets. L'environnement présente pour l'entreprise des menaces ou des opportunités. Il est donc essentiel de les analyser. Pour simplifier l'étude, on choisira de découper cette vaste notion en sous-ensembles :

- Environnement économique et commercial :

- * Etat du marché, évolution, internationalisation

(1) J.C. Scheid, les grands auteurs en organisation, édition Dunod, Paris, 1980, page 126

- * Comportements et exigences du consommateur
- * Comportement de la concurrence
- * Coût des matières premières
- * Réglementation et pratiques en matière de vente et de publicité

- Environnement local :

- * Etat du marché du travail
- * Degré de syndicalisation
- * Montant des rémunérations
- * Niveau de formation
- * Facteurs socio-culturels (systèmes de valeur, mobilité de la main d'oeuvre et facteurs de mobilisation)

- Environnement technologique :

- * Technologie banale ou de pointe
- * Mutations technologiques rapides
- * Technologie protégée (brevet)

- Environnement politique :

- * Situation politique
- * Barrière à l'entrée dans l'activité
- * Performance des groupes de pression (syndicats, associations de consommateurs, pouvoirs publics, ...)

- Environnement administratif et finance (état de la législation fiscale, état du marché des capitaux, etc...)

PHASE 3 : Etude des résultats

En fonction des conclusions tirées de l'analyse de l'environnement et des menaces qu'il présente pour le potentiel interne de l'entreprise, on procédera à une analyse des interactions et on explique les résultats obtenus.

Il est à noter que la réalisation de l'analyse de l'environnement en état de crise passe nécessairement par une collecte d'informations écrites publiées par des organismes officiels, à savoir :

- Pour les données externes :

- * Statistiques de l'office national des statistiques
- * Etudes et rapports du conseil économique et social
- * Etudes et rapports de la banque centrale d'Algérie
- * Rapports de la chambre de commerce
- * Publications des ministères

- Pour les données internes :

- * Tableau de bord
- * Organigramme
- * Statuts

- * Indicateurs de performance
- * Documents comptables et financiers
- * Rapports de commissaires aux comptes
- * Procès verbaux de conseil d'administration
- * Manuels de procédures
- * Budgets
- * Etudes prévisionnelles

A cela, il convient d'ajouter toutes les informations non écrites, obtenues de différentes façons : questionnaires, fiche d'auto-analyse, interview et les informations constatées lors des visites sur site.

Enfin, les phases 4 et 5 destinées respectivement à la mesure des écarts et à la formulation des recommandations peuvent être élaborées par un diagnostiqueur où quatre variantes sont proposées pour faire son choix :

- Le dirigeant lui même : ce rôle lui est effectivement attribué d'office si l'on considère, à juste titre du reste, qu'une des tâches fondamentales de la direction est de réaliser de façon permanente le diagnostic de l'entreprise. Cela suppose qu'il dispose de qualités d'analyse des situations et d'aptitude à la prise de décision et à l'action. La prudence s'impose car des obstacles peuvent effectivement apparaître :

- * Le manque d'objectivité et de recul entraînant une attitude d'auto-justification;
- * La réaction des membres du personnel qui risquent de penser que l'on ne peut être à la fois juge et partie.

- Un cadre de l'entreprise : il est indispensable de désigner un cadre de haut niveau et expérimenté qui, en outre, devra bénéficier de la confiance et de l'estime du personnel. De la même façon que dans la situation précédente, on peut redouter un manque d'objectivité. Mais le côté positif est que, connaissant bien l'entreprise, il agira vite et qu'il fera des propositions adaptées et opérationnelles.

- Un consultant extérieur ou un cabinet-conseil : La première précaution est de s'assurer que l'intervenant est compétent. L'avantage principal de cette solution est sûrement l'objectivité et le caractère professionnel de la démarche. A cela s'ajoute l'apport d'expériences venues d'ailleurs, donc d'un enrichissement certain. Cependant, il ne faut pas négliger le risque d'un rejet de la part des membres du personnel de l'entreprise.

- Une équipe mixte consultant-cadre de l'entreprise : Cette équipe peut fonctionner de deux manières opératoires :

- * Le consultant répartit le travail en fonction des compétences respectives de chacun, en se gardant pour lui même une part importante; il assure la coordination et les conclusions finales.
- * Le consultant ne conserve qu'un rôle d'animateur et de formateur, et répartit le travail de diagnostic entre les cadres.

Les deux formules ont de bonnes chances de succès. Cependant, si l'on privilégie l'idée que le diagnostic n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'action et d'introduction du changement, la méthode dite d'amélioration systématique des performances semble conseillée aux fins d'atténuation des points faibles liés aux dysfonctionnements.

TABLEAU N°5 : DIAGNOSTIC FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE (1)

| POINTS CARACTERISTIQUES DU DIAGNOSTIC FONCTIONS | OBJECTIFS | POLITIQUES | METHODES DE GESTION ET DE CONTROLE | ANALYSE EXTERNE | QUELQUES INDICATEURS UTILES (D'AUTANT PLUS UTILES QU'ILS SERONT CALCULES SUR PLUSIEURS PERIODES) |
|---|--|--|---|--|---|
| Commerciale — diagnostic commercial | * Evaluation : la capacité marketing * Mesure de la performance commerciale | * Produit * Prix * Communication * Distribution * Force de vente | * Système d'information * Méthodes et procédures * Planification * Budgets * Contrôle | * Etat du marché : -Tendance et évolution générale -Comportement des consommateurs. * Concurrence : -Parts de marché -Personnel commercial -Stratégies * Cadre général -Mode de vie -Réglementation sur la consommation | * Evolution des ventes : produits clients. * Analyse de la répartition des ventes en fonction des stades de vie des produits (lancement, croissance...) * Analyse des marges * Total des frais fixes commerciaux |

(1) C. Bussenault et M. Prétet, organisation et gestion de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 1990, page 328

DIAGNOSTIC FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE (SUITE 1)

| POINTS CARACTERISTIQUES DU DIAGNOSTIC FONCTIONS | OBJECTIFS | POLITIQUES | METHODES DE GESTION ET DE CONTROLE | ANALYSE EXTERNE | QUELQUES INDICATEURS UTILES (D'AUTANT PLUS UTILES QU'ILS SERONT CALCULES SUR PLUSIEURS PERIODES) |
|--|--|---|---|---|--|
| <p>PRODUCTION ----- DIAGNOSTIC TECHNIQUE</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Mesurer les performances techniques * Evaluer le potentiel industriel | <ul style="list-style-type: none"> * Recherche - Développement * Investissements * Productivité * Qualité | <ul style="list-style-type: none"> * Etudes et méthodes * Planification du travail * Contrôle de produit * Maintenance de la production | <ul style="list-style-type: none"> * Marchés des matériels : <ul style="list-style-type: none"> -Evolution technologique -Qualité et performance -Prix des matériels * Concurrence <ul style="list-style-type: none"> -Stratégie des concurrents -Technologie de substitution -Innovation * Cadre général : <ul style="list-style-type: none"> -Normes et réglementation -Aides à l'investissement -Aides à la recherche | <ul style="list-style-type: none"> * Taux de valeur ajoutée = valeur ajoutée/production * valeur ajoutée/effectif total = valeur ajoutée/salarié * Taux pannes machine = taux des heures d'arrêt pour réparation/total des heures d'utilisation des machines * Retard client = total des retards clients/C.A. ou sur volume des ventes * Contrôle qualité = nombre d'articles écartés/production totale * Délai d'écoulement des stocks en produits finis ou de livraison de biens |

DIAGNOSTIC FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE (SUITE 2)

| POINTS CARACTERISTIQUES DU DIAGNOSTIC FONCTIONS | OBJECTIFS | POLITIQUES | METHODES DE GESTION ET DE CONTROLE | ANALYSE EXTERNE | QUELQUES INDICATEURS UTILES (D'AUTANT PLUS UTILES QU'ILS SERONT CALCULES SUR PLUSIEURS PERIODES) |
|---|---|---|---|--|--|
| <p>PERSONNEL</p> <hr/> <p>DIAGNOSTIC SOCIAL</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Mesurer la performance sociale * Evaluer le potentiel humain | <ul style="list-style-type: none"> * Emploi * Rémunération * Formation * Information et communication * Sécurité et amélioration des conditions de travail | <ul style="list-style-type: none"> * Gestion des effectifs * Paye du personnel * Evaluation des résultats * Instances représentatives | <ul style="list-style-type: none"> * Marchés de l'emploi ** Etude quantitative et qualitative des salaires * Influence syndicale? ** Prédominance d'organisation? ** Attitude générale favorable ou non? * Cadre général et réglementation ** Législation partielle du métier favorable ou non? | <ul style="list-style-type: none"> * Effectifs répartition : âge, sexe... * Taux d'absentéisme, taux de turn-over : à décomposer/sexe et catégories socio-professionnelles * Nombre de jours de grève * Taux d'importance de la grève : Nombre de grévistes/effectif total * Coût du service personnel/salaires * Montant des dépenses en hygiène et sécurité * Rémunération mensuelle moyenne/statut * Montant annuel moyen de la participation acquise par salarié * Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé de formation * Nombre de salaires promus, nombre de mutations: à décomposer sexe sur catégories socio-professionnelles * Volume global des crédits d'heures utilisés pendant l'année considérée. |

DIAGNOSTIC FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE (SUITE 3)

| POINTS CARACTERISTIQUES DU DIAGNOSTIC FONCTIONS | OBJECTIFS | POLITIQUES | METHODES DE GESTION ET DE CONTROLE | ANALYSE EXTERNE | QUELQUES INDICATEURS UTILES (D'AUTANT PLUS UTILES QU'ILS SERONT CALCULES SUR PLUSIEURS PERIODES) |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>APPROVISIONNEMENT</p> <hr/> <p>DIAGNOSTIC DES APPROVISIONNEMENTS</p> | <p>*Analyse de la place et du rôle de la fonction approvisionnement</p> <p>*Analyse des moyens et méthodes de gestion</p> | <p>*Achat</p> <p>*Relations et fournisseurs</p> <p>*Réapprovisionnement</p> | <p>*Programmation des stocks</p> <p>*Budgétisation</p> <p>*Contrôle (qualité et consommation)</p> <p>*Gestion des stocks</p> | <p>*Marchés des matériels et fournisseurs :</p> <p>**Qualités/spécifications</p> <p>**Fournisseurs</p> <p>**Prix/cours matières premières</p> <p>*Technologie :</p> <p>**Procédés fabrication matières premières</p> <p>**Matériels et équipements</p> <p>*Cadre général :</p> <p>**Législation et réglementation</p> | <p>*Consommation intermédiaire/productivité de l'exercice</p> <p>*Evaluation "coulage" = Estimation vols coulage sur total des achats HT</p> <p>*Coût de passation d'une commande</p> <p>*Crédits fournisseurs</p> <p>*Fournisseurs/Achats Tout taxes comprises x 360</p> <p>*Coût de possession des stocks</p> |
| <p>COMPTABLE (GESTION) FINANCE</p> <hr/> <p>DIAGNOSTIC DE LA FONCTION GESTION / FINANCE</p> | <p>*Mesurer la qualité de la politique financière</p> <p>*Mesurer l'efficacité des méthodes de (gestion) comptabilité</p> | <p>*Politique d'endettement</p> <p>*Politique de distribution des résultats</p> <p>*Relation avec les banques</p> | <p>*Comptabilité générale</p> <p>*Comptabilité analytique</p> <p>*Contrôle budgétaire</p> <p>*Plan de financement</p> <p>*Gestion de trésorerie</p> | <p>*Marché des capitaux :</p> <p>**Moyens de financement</p> <p>*Système bancaire :</p> <p>**Différents concours bancaires</p> <p>**Coûts des services</p> <p>**Taux d'intérêts</p> | <p>* C.A.F</p> <p>* Besoin en fonds de roulement</p> <p>* Excédent brut d'exploitation</p> <p>* Excédents de trésorerie d'exploitation</p> <p>* Frais financiers Court terme /chiffre d'affaire</p> <p>* Frais fonction/Chiffre d'affaire hors taxe</p> |

CONCLUSION

Pour parvenir à une normalisation des E.P.L., le contrôle s'impose comme une formule incontournable dans la gestion. Si les fonctions fondamentales de la gestion c'est-à-dire la planification, l'organisation et l'impulsion des ressources humaines étaient exercées parfaitement, il n'y aurait guère besoin de contrôle. Mais ce n'est pas le cas.

Un contrôle efficace contribue aux efforts en vue de mesurer les réalisations obtenues, de comparer entre les réalisations et la norme, de vérifier des différences qui se présentent et de corriger les écarts défavorables à l'aide d'actions destinées à y remédier. Dans le même ordre d'idée, le gestionnaire devra savoir faire émerger des compétences grâce à un système de motivation efficient et faire jouer les effets de synergie. Par contre, l'audit va permettre de s'assurer du respect des procédures et de la fiabilité du système d'information.

Enfin pour rétablir l'équilibre de l'entreprise, le contrôle de gestion, au sens managérial du terme, permet la mise en place d'un système de motivation par les réformes organisationnelles qu'il génère mais aussi permet la mise en place d'un système de sanctions grâce à l'outil comptable et aux techniques d'audit sur lesquels il repose.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Les plans de redressement interne des EPL, les décisions de leur redéploiement ou de leur restructuration, constituent un sujet particulièrement d'actualité parce que l'entreprise tient une place importante, en raison notamment, de la finalité socio-économique dont elle est investie. Outre les moyens de prévention qu'elle est contrainte de mettre en oeuvre pour assurer les besoins de sa pérennité, l'entreprise se doit de guider sa destinée en privilégiant les modes de gestion où prédominent la nécessité d'un diagnostic permanent (audit interne) la formation continue, l'intensification de la communication interne basée sur l'esprit d'équipe, les prévisions à moyen terme, le réflexe créatif, la flexibilité d'action, le contrôle de gestion efficace, etc.

Ces points d'appui serviront à impulser de nouveaux types de comportements susceptibles de surmonter la spirale de vulnérabilité dans laquelle l'EPL est enserrée en combinant au mieux le facteur capital et le facteur humain. Quoiqu'il en soit, ces plans de redressement internes ou autres mesures de normalisation demeureront toujours insuffisants si les responsables ne se montrent pas capables de changer le destin de leur entreprise en empruntant de nouvelles voies d'action, lesquelles reposeront sur une vision appropriée de l'avenir. Il semble aussi vital de dépolitiser la gestion de l'entreprise et l'organisation de travail en les soumettant rigoureusement au droit économique et aux exigences techniques du marché.

On peut donc affirmer que les entreprises publiques locales handicapées par des contraintes internes inhérentes à l'organisation

et au facteur humain se heurtent également à l'ensemble des réglementations, des dispositions d'ingérence de leur tutelle qui limitent leur possibilité de résoudre certains de leurs problèmes et qui se traduisent de façon négative au niveau de la gestion et du fonctionnement de ces entités de développement local.

CHAPITRE 4- LA NOUVELLE VOCATION DE L'E.P.L. AU SEIN D'UN
PROCESSUS DE REDRESSEMENT ET DE LIBERALISATION

INTRODUCTION

SECTION 1- AUTONOMIE DANS LE CADRE DES REFORMES ANNONCEES
PAR LES POUVOIRS PUBLICS

- A- LE CADRE LEGISLATIF
- B- ASSAINISSEMENT ORGANIQUE ET FINANCIER
- C- PLAN DE REDRESSEMENT DES E.P.L.

CONCLUSION

SECTION 2- REORIENTATION STRATEGIQUE DE L'E.P.L.

- A- EXPERIENCE DU PLAN DE REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE DE MISE EN VALEUR DU FONDS FORESTIER DE TLEMCEM
- B- CAS D'ETUDE SUR LE REDEPLOIEMENT DES E.P.L. DE LA WILAYA DE TLEMCEM
- C- RECENTRAGE DES MISSIONS DE L'E.P.L.

CONCLUSION

SECTION 3- LA FORMULE DE PRIVATISATION COMME PROCESSUS EN COURS

- A- LES AMENAGEMENTS LEGISLATIFS
- B- LA PERCEPTION DU PROCESSUS DE PRIVATISATION DANS UN CADRE INSTRUMENTAL
- C- LA RESTRUCTURATION D'UN MARCHE FINANCIER

CONCLUSION

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 4- LA NOUVELLE VOCATION DE L'E.P.L. AU SEIN D'UN PROCESSUS DE REDRESSEMENT ET DE LIBERALISATION

INTRODUCTION

Dans le sens de la rupture par rapport à l'ancien système de gestion et de planification centralisés, l'autonomie de l'entreprise doit d'abord s'entendre comme autonomie par rapport à l'Etat (ou ses délégués en ce qui concerne les entreprises et collectivités locales).

Il est ainsi fait une distinction fondamentale entre l'Etat "Puissance Publique" et l'Etat "Propriétaire de capitaux Marchands", différenciation qui constitue la pierre angulaire du nouvel édifice organisationnel au niveau de l'entreprise, dans le but d'un accroissement général du niveau d'efficacité et de performance de l'appareil économique.

D'une part l'Etat ne doit plus s'immiscer directement dans l'administration et la gestion quotidienne de l'entreprise et se consacrer à d'autres tâches, plus en rapport avec sa fonction de "Puissance Publique". D'autre part, l'entreprise autonome, dégagée du contrôle étroit et tatillon de la tutelle doit libérer son pouvoir d'initiative et de créativité dans le cadre des politiques de développement et de satisfaction de plus en plus autocentrée des besoins. Elle doit également assurer sa propre rentabilité de par l'efficacité de sa gestion et ne plus compter sur l'assistance permanente de l'Etat.

Le système de Régulation et de Planification décentralisées envisagé doit assurer la cohérence entre les objectifs nationaux inhérent à l'Etat et ceux de l'entreprise autonome régie par les nouvelles règles de commercialité et de rentabilité mais qui demeure l'outil privilégié du développement économique planifié.

SECTION I AUTONOMIE DANS LE CADRE DES REFORMES ANNONCEES PAR LES POUVOIRS PUBLICS

De manière générale, les contraintes internes et externes multiples sont venues contrecarrer la dynamique et le niveau de performance global attendus de l'outil économique local. Dans le cadre de la mise en oeuvre de la réforme, des étapes sont à respecter pour aboutir à l'autonomie de l'entreprise et pourraient être classées de la manière suivante :

- Promulgation des textes législatifs fondamentaux qui conditionnent la mise en oeuvre de la réforme où six projets de Loi ont été déjà adoptés :

- * Loi organique de la planification,
- * Loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques,

- * Loi modifiant le code de Commerce,
- * Loi sur le Statut des fonds de Participation,
- * Loi Bancaire,
- * Loi relative à la loi des Finances.

- Choix d'un nombre restreint d'entreprises publiques qui constitueront l'échantillon d'appui pour l'application de la Réforme.

- Détermination des plans à moyen terme au niveau de l'échantillon,

- Transformation de la nature juridique des entreprises retenues:

- * Evaluation du Capital Social,
- * Conversion en actions ou parts sociales,
- * Libération du capital,
- * Mise en place de l'audit interne etc ...

De ce fait, l'entreprise publique locale et l'entreprise nationale sont réunifiées au sein d'une catégorie juridique unique : l'entreprise publique économique (E.P.E.).

A- LE CADRE LEGISLATIF

D'inspiration libérale, les réformes introduites par "les lois du 12 Janvier 1988"(1) se déroulent dans le cadre de la Constitution du 22 novembre 1976, d'essence socialiste. Il ne faut pas perdre de vue, en effet que la société par action, autrement dit la société anonyme est l'outil par excellence du capitalisme libéral. Comble de paradoxe, elle se métamorphose en entreprise socialiste (art 2 de la loi 88-01). Ce faisant le cadre juridique des réformes est balisé, voire même étriqué. Les réformes n'ont pu dérouler tous leurs effets, toutes leurs virtualités. Elles sont donc restées au milieu du gué sans pouvoir accéder à l'autre rive d'où le caractère inachevé, le caractère incomplet de l'autonomie de l'entreprise publique.

Neutre au point de vue idéologique et politique, la Constitution du 23 février 1989 ne s'opposait pas à l'accélération du processus de réformes de manière générale et du processus d'autonomie de l'entreprise publique économique de manière particulière. Alors que les programmes politiques des gouvernements successifs permettaient de poursuivre les transformations structurelles et juridiques nécessaires au passage à l'économie de marché, contre toute attente le processus général s'est grippé et le modèle de l'entreprise publique économique s'est quasiment figé à son point de départ en subissant évidemment quelques altérations. Le train de réformes a mis du temps pour repartir. Il a fallu attendre plus de cinq (05) années pour que la révision du Code de Commerce aboutisse le 25 avril 1993.

Puis, deux années par la suite, l'apparition de "l'ordonnance

(1) A.N.E.P., les lois des réformes économiques 1988-1991, pages 5 à 19

n° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat"(1) a donné une explication claire sur l'entreprise publique économique qui doit être assimilée quasiment à une société commerciale avec tout ce que cela implique sur l'administration et la gestion et donc le devenir du conseil d'administration.

Pour fixer les idées, il est utile de rappeler le dispositif juridique régissant le conseil d'administration. Il s'agit des textes suivants:

- "Loi n°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques (articles 26 à 30)"(2),
- "Loi n°88-03 du 12 janvier 1988 relative au fonds de participation (article 19)"(3),
- "Loi n°88-04 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant l'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques (articles 11 à 16)"(4),
- "Loi n°90-11 du 12 avril 1990 relative aux relations individuelles de travail"(5),
- "Loi n°90-22 du 18 août 1990 relative au registre de commerce (articles 31)"(6),
- "Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce"(7).

A ce dispositif, il faut ajouter les statuts de chaque entreprise adoptée par l'assemblée et enregistrés auprès d'un notaire.

Avant toute chose, il faut remarquer que les lois sur l'autonomie des entreprises n'ont pas consacré de développements substantiels au conseil d'administration, elles se sont bornées à renvoyer au code de commerce ainsi qu'aux statuts propres à chaque entreprise.

Curieusement, les lois sur l'autonomie n'évoquent à aucun moment les attributions du conseil d'administration alors qu'elles traitent de manière détaillée les prérogatives des assemblées générales. Or les lois sur l'autonomie renvoient au code de commerce en disposant que "l'entreprise publique économique est une personne morale régie par les règles du droit commercial" (art 2 de la loi n°88-04). En conséquence, il faut se référer à ce sujet au droit des sociétés. L'article 622 du code de commerce emploie une formule générale en disant que "le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société; il les exerce dans la limite de l'objet social et sans réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires".

(1) journal officiel n°55 du 27 septembre 1995, pages 5 à 8

(2), (3) et (4) journal officiel n°2 du 13 janvier 1988, pages 18 à 23, 24 à 27 et 29 à 33

(5) journal officiel n°15 du 11 avril 1990, pages 418 à 421

(6) journal officiel n°36 du 22 avril 1990, pages 988 à 992

(7) journal officiel n°27 du 27 avril 1993, pages 3 à 41

De cette formule transparait l'idée que le conseil d'administration est le maître d'oeuvre, le chef d'orchestre de la politique générale de l'entreprise, de sa stratégie et de son caractère opérationnel. Mais dans la réalité, les choses se passent différemment. En possession des résolutions émises par les assemblées générales sur la base des décisions, circulaires et recommandations, etc.), le conseil d'administration a, en fait, des pouvoirs conditionnés.

D'où son effacement relatif, ce phénomène découle aussi de l'obligation faite au conseil d'administration de contracter avec le P.D.G. une convention de travail en vue de lui fixer des objectifs, de l'obliger à des résultats, de déterminer sa rémunération. Avec ce système, le conseil d'administration se dépouille d'une partie de ses prérogatives au profit du P.D.G. Si on ajoute que le conseil d'administration délègue les pouvoirs de gestion au P.D.G., "la formule de l'article 622"(1) est finalement vidée d'une partie de sa substance.

Il convient de souligner que "l'ordonnance du 25 septembre 1995"(2) opère donc une rupture épistémologique et juridique avec la logique bivalente ayant présidé à la confection des lois sur l'autonomie de l'E.P.E., elle tourne carrément le dos au système antérieur. Ce changement profond est une conséquence directe induite par les articles 23 à 25. Conformément à l'article 23 "les entreprises publiques économiques contrôlées par les Holdings publics ou dans lesquelles ces derniers détiennent des participations sont des sociétés commerciales régies par le droit commun"(3).

La distinction faite entre l'Etat "Puissance Publique" et "Propriétaire de Capitaux Marchands" ne signifie pas que l'Etat se désengage de la propriété des capitaux investis et par la même, des entreprises.

En effet, pour réaliser l'autonomie de l'entreprise vis à vis de l'Etat d'une part, garder en même temps la propriété des capitaux dans des entreprises, d'autre part, il est mis en place un système de fonds de participation, structures intermédiaires, auxquels l'Etat confie la gestion et la valorisation des capitaux des entreprises ceci dans un souci d'efficacité générale et de rupture définitive avec l'ancien système administratif centralisé.

Les fonds de participation sont eux-mêmes des sociétés par action, agents fiduciaires de l'Etat et des Collectivités Locales, agissant en leur nom et assurant leur droit de propriété sur les entreprises autonomisées. Ils détiennent le portefeuille d'actions confié par l'Etat et les Collectivités Locales actionnaires, correspondant à l'évaluation du Capital Social des Entreprises. Ils le valorisent par la réalisation de gains financiers réinvestis et ou de dividendes reversés à l'actionnaire (Etat ou Collectivité Locales). Or dans l'ancien droit, cette hypothèse était interdite, sauf pour les actions qui pouvaient faire l'objet de transactions à l'intérieur du secteur public uniquement.

On remarquera que le statut du conseil d'administration sera régenté désormais par les règles du droit commun. De ce fait et en premier lieu, les administrateurs ne sont ni actionnaires, ni élus par

(1) journal officiel n°27 du 27 avril 1993, pages 11

(2) et (3) journal officiel n°55 du 27 septembre 1995, pages 5 à 8

l'assemblée générale. En attendant l'ouverture du capital aux personnes physiques ou morales privées, les administrateurs seront désignés par les Holdings publics.

N'étant pas actionnaire de la société à capitaux publics, l'administrateur ne peut pas être titulaire d'actions de garantie. Elles sont, en théorie, le seul gage à sa bonne gestion. Cependant, on peut se poser la question de leur utilité dans la mesure où certaines législations étrangères doutent de leur efficacité et commencent à les remettre en cause. L'attribution de la qualité de commerçant à l'administrateur, conformément à la "loi sur le registre de commerce"(1), avec toutes les conséquences qui s'en suivent sur le plan du droit, est une alternative plus commode et probablement mieux efficiente sur le plan pratique.

A ce sujet, il faut noter qu'en droit comparé l'administrateur ne devient jamais commerçant et ne peut donc être assujéti à l'inscription au registre de commerce du seul fait qu'il exerce cette fonction. Il n'accomplit pas, en effet, personnellement d'actes de commerce. C'est la société elle-même, personne morale autonome, qui les émet légalement. C'est pourquoi "le code de commerce précise que la société de capitaux est commerciale à raison de sa forme et quel que soit son objet (chapitre 3 article 544 alinéa 2)"(2).

Ensuite la doctrine s'accorde à reconnaître que l'administrateur doit accomplir sa fonction avec diligence et bonne foi.

Il a des obligations précises. Sans que la liste soit exhaustive, les devoirs et les obligations de l'administrateur sont les suivants :

- Assister aux réunions du conseil d'administration, sauf motif valable ;
- Demander une autorisation au conseil d'administration pour toute convention intervenant directement ou indirectement entre lui et la société qu'il administre ;
- Respecter une obligation de discrétion à l'égard des informations qu'il reçoit à titre confidentiel.

Compte tenu de l'importance de ces obligations, certains auteurs sont favorables à l'établissement d'un code de bonne conduite des dirigeants.

En conclusion, l'organisation classique ne donne pas satisfaction. Le constat d'une certaine défaillance est établi depuis longtemps. Deux critiques sont portées contre le conseil :

- D'une part le conseil d'administration joue rarement un rôle actif, il n'exerce qu'un rôle effacé, bien que la loi lui donne mission d'administrer la société. Ce phénomène s'explique par la prééminence du Président. Cette situation, risque de se reproduire et de s'accroître parce que "le décret législatif de 1993"(3) accorde au Président autant

(1) journal officiel n°36 du 22 avril 1990, pages 988 à 992

(2) Journal officiel n°27 du 27 avril 1993, page 5

(3) journal officiel n°27 du 27 avril 1993, pages 3 à 41

de pouvoirs de gestion qu'au conseil. Par la force de choses, ce dernier organe tend à se transformer en organe de surveillance au détriment de son caractère décisionnel.

- D'autre part, le système existant établit une confusion entre le pouvoir de direction et son contrôle : Le Président Directeur Général est à la fois l'exécutif de la société et le responsable de l'organe chargé de le contrôler.

Pour assurer la séparation des fonctions de gestion et des fonctions de contrôle, il semble nécessaire d'adapter la structure dualiste avec directoire et conseil de surveillance. Valable pour les Holdings, la formule mérite d'être étendue dans les entreprises importantes. Elle paraît plus rationnelle dans la mesure où elle distingue la gestion, autrement dit la prise de décision de la surveillance, c'est-à-dire la détermination des grandes orientations et l'appréciation des résultats.

B- ASSAINISSEMENT ORGANIQUE ET FINANCIER

Le passage à l'autonomie des entreprises publiques locales nécessite un plan d'assainissement global. Celui-ci devra s'effectuer au niveau de chaque Wilaya, dans le cadre de relations directes entre les différents opérateurs concernés (entreprises, Banques, structures fiscales et parafiscales, collectivités locales). Une "Commission technique est chargée de la mise en oeuvre de l'autonomie des E.P.L.. Elle est composée des membres suivants :

- Un représentant du Wali en tant que président de la commission,
- Les Directeurs de Wilaya concernés par les différentes activités des entreprises (La Direction de la planification et de l'aménagement du territoire devait assurer le Secrétariat technique de la Commission),
- Le représentant de l'Agence locale de la Banque concernée,
- Les inspecteurs divisionnaires des impôts (Perception),
- Le représentant local de la caisse de sécurité sociale.

Les plans de redressement, de redéploiement d'activité et d'assainissement financier proposés par les Directeurs d'entreprises et coordonnée par la Commission technique devront être présentés dès leur élaboration aux Assemblées élues concernées.

- A.P.W pour les entreprises de Wilaya.
- A.P.C pour les entreprises communales et intercommunales.

Les Assemblées élues devront alors se prononcer sur le plan d'assainissement des entreprises déstructurées en statuant sur les différentes formules possibles :

- Assainissement financier par les collectivités locales,
- Rachat des entreprises en totalité par l'Etat,
- Participation commune "Etat-Collectivités" à l'assainissement financier"(1).

(1) Circulaire n°24/MD/91 du 7/05/1991 portant modalités d'application des mesures d'assainissement organique et financier des E.P.L.

Cette commission est chargée de distinguer les entreprises de Wilaya des entreprises intercommunales et communales et de faire appel à la contribution des assemblées élues (APC-APW) à l'assainissement financier des entreprises déstructurées (voir Tableaux 13,14,15). Elle a pour rôle d'étudier les conditions de relance des activités et la prise des mesures adéquates, conjointement avec les banques concernées notamment dans le financement de l'exploitation et des investissements. Elle doit recenser les informations concernant les potentialités de l'entreprise et les conditions garantissant son avenir et son développement normal: Plan de charge, approvisionnements, renouvellement des équipements, réévaluation des marchés en cours, etc..

Sur la base de ces travaux, la Commission aura à traiter les entreprises en trois grandes familles, selon leurs situations financière et économique:

- Le premier lot concerne les entreprises viables ayant dégagées un bénéfice en 1989 avec un actif net et un fonds de roulement net positifs. Leur passage à l'autonomie doit cependant tenir compte particulièrement de l'avis du représentant de la banque, dans le cadre du financement futur de leur activité. La commission doit analyser les tableaux 6, 7, 8, 9 et 10 (voir annexe 1).
- Le deuxième lot touche le traitement des entreprises déséquilibrées qui présentent des fonds de roulement net négatifs c'est à dire que leurs dettes fiscale et parafiscale sont supérieures à la valeur additionnée des stocks, des créances et des disponibilités. Le rééquilibrage de ces entreprises et le rétablissement de leur "bancabilité", nécessite alors une consolidation de leur dette à court terme et sa conversion à moyen terme de telle façon que le fonds de roulement net soit positif.

Cette opération ne nécessite pas le débours d'argent frais sauf en ce qui concerne l'abandon des pénalités. De ce fait, la Commission et notamment les représentants de la banque et des structures fiscales et parafiscales devront se pencher sur les tableaux 11 et 12 (voir annexe 1) de façon à :

- * examiner chacun en ce qui le concerne et conjointement les propositions des directeurs d'entreprises en matière de consolidation de la dette à court terme.
 - * arrêter le montant global de la dette à court terme à convertir en dette à moyen terme, de telle manière que l'entreprise dispose de roulement net suffisant.
- Enfin, le dernier volet dans l'analyse prend en compte les entreprises déstructurées qui présentent des actifs nets négatifs, à savoir que leur dette globale est supérieure à la valeur de leur actif total (immobilisation + Stocks + Créances + Disponibilités).

Le redressement de ces entreprises et le rétablissement de leur bancabilité nécessitent la conversion de leurs dettes à moyen et long terme en capitaux propres. Cette opération se traduit en apports d'argent frais et implique une prise de position des assemblées élues en matière d'assainissement financier.

A cet effet, la Commission, sur la base du montant de l'actif net négatif et des propositions des Directeurs d'entreprises, doit arrêter le montant des capitaux propres suffisant et nécessaire à la déstructuration des entreprises concernées sur lequel les assemblées élues devront statuer après examen des tableaux 13, 14, 15 et 16 (voir annexe 1).

Aussi, il convient de signaler que le redressement des entreprises déstructurées passe également par le redéploiement de leurs activités (transformation en régies, regroupement d'entreprises sur la base d'activité complémentaire, l'élagage d'activité secondaire).

Ce redéploiement permet de réduire le montant des liquidités nécessaires à leur redressement financier. Comme, il faudra éviter le rattachement simpliste d'entreprises déficitaires à des entreprises en bonne situation financière sans tenir compte des causes réelles de déstructuration et des perspectives de développement de chaque entreprise.

Sur la base des principes et étapes définis dans la mise en oeuvre à l'autonomie, il est retenu pour les entreprises locales, une démarche pragmatique de généralisation de la réforme s'articulant autour de deux actions essentielles à savoir :

* L'inventaire des Biens Meubles et Immeubles doit être entreprise conformément à la réglementation en vigueur, notamment l'instruction Présidentielle n° 19 du 27.01.1982 qui consacre l'obligation faite à tous les opérateurs publics de tenir constamment à jour l'inventaire de ces biens et leur affectation précise. Tous les biens immeubles détenus par les entreprises locales doivent figurer sur un registre d'inventaires tenu en la forme réglementaire. L'inventaire doit comporter aussi bien les immeubles par nature que par destination. Tous les biens meubles doivent également figurer sur le registre, à l'exception des biens consommables par le premier usage. Aussi, la sortie d'inventaire ne doit porter que sur les objets détruits, selon les procédures en vigueur ou sur les produits reconnus inutilisables qui doivent alors être proposés à la réforme, conformément à la circulaire des Ministères de Finances et du Commerce du 22/06/1985.

* Un soin particulier doit être apporté à l'élaboration du bilan de clôture de l'E.P.L.. En effet, ce bilan constituera l'élément de base de l'évaluation du capital social ou de la création de nouvelles entreprises.

En matière de traitement des entreprises, le principe de la décentralisation et de développement du pouvoir d'initiative au niveau des entreprises constituent les clefs de voûte de l'autonomie qui pourra s'intégrer au processus de la Réforme. En effet, ces entreprises devront

évidemment présenter des garanties en matière d'organisation, de gestion et de performance économique et financière générale. Pour ce faire, la réforme doit nécessairement se baser sur une action de soutien technique et de formation qui permettra l'évaluation du capital des entreprises, sa conversion en action, l'élaboration des statuts, la création juridique de nouvelles entreprises et la constitution des fonds de participation.

L'opportunité de la Réforme doit être saisie afin de procéder à l'assainissement organique et financier en vue de redynamiser les entreprises. L'analyse du contexte de l'entreprise doit être tirée à partir d'une double action :

* En matière d'assainissement physique, le redéploiement organique du secteur local doit aller vers un regroupement par branche d'activité pour privilégier les économies d'échelles au plan de la production, de la consommation, de l'emploi, des coûts et du marché. Plusieurs formules peuvent apparaître :

- "Option en faveur de l'entreprise inter-communale au détriment de l'entreprise communale,
- Option pour une entreprise de taille moyenne qui puisse maximiser les économies d'échelle,
- Elagage des activités secondaires fortement déficitaires (électricité, plomberie, peinture, étanchéité, climatisation),
- Réorganisation vers le gros oeuvre, la viabilisation, les travaux routier et hydraulique,
- Développement et orientation vers l'activité industrielle du bâtiment,
- Redéploiement des moyens entre les nouvelles entreprises, compte tenu des finalités qui leur sont assignées"(1).

* En matière d'assainissement financier, il est opportun de dégager une analyse exhaustive sur deux volets principaux

- Au niveau de l'Actif, il faudra procéder au recensement du matériel et outillage hors d'usage et engager la procédure réglementaire de réforme. Parallèlement, il a été vérifié que les bilans d'un grand nombre d'E.P.L. ne reflètent pas la véritable physionomie du patrimoine qui est généralement sous évalué en ce qui concerne les investissements. Les raisons sont généralement imputables à des considérations d'ordre comptable. Ainsi, il a été constaté que les entreprises ne comptabilisent pas comme telles les immobilisations réalisées pour propre compte, dont les coûts le sont seulement en tant que charges, alors qu'il y a eu en vérité création d'outils de production. Cette situa-

(1) Ministère de l'Intérieur, cahier des charges sur la mise en oeuvre de l'autonomie des EPL, janvier 1991,

tion donne lieu à un gonflement du déficit et une sous évaluation de l'actif réel.

Par ailleurs, il a été également constaté que certains équipements hérités ou transférés gratuitement à l'E.P.L. ne sont pas comptabilisés. Ils devraient être inventoriés comme biens propres ou comme moyen de production. Dans ce cas, il-y-a lieu de procéder à des écritures comptables de régularisation qui auront pour effet d'intégrer dans l'actif aussi bien les investissements créés par l'entreprise (classe 2 à classe 7) que ceux hérités, ou transférés gratuitement à l'entreprise (classe 2 à fonds social). Il est bien évident que la régularisation comptable des investissements créés pour propre compte se traduira par une diminution équivalente des déficits.

Parallèlement aux opérations comptables ci-dessus préconisées, il-y-a lieu seulement pour les investissements créés par l'entreprise pour elle-même, de procéder à la régularisation de leur financement en transférant après négociation avec la banque, une partie du découvert ayant servi à financer la réalisation de ces investissements en crédits à moyen terme. Cette opération qui n'entraîne, ni encaissement, ni décaissement nouveau consiste seulement à régulariser le niveau du découvert, sachant qu'elle aura pour effet de minimiser légèrement le niveau des frais financiers.

Quand aux stocks, ils seront inventoriés et estimés au cours du jour. Les stocks dépréciés feront l'objet d'une large publicité avant d'être vendus aux enchères publiques. Ceux qui ne pourront pas être vendus, feront l'objet de provisions pour dépréciation ou seront comptabilisés comme perte sur la base des procès-verbaux de commissions qui attesteront leur dépréciation totale.

Enfin, les créances devront être analysées et identifiées pour faire l'objet de recouvrement. Celles jugées irrécupérables devront être comptabilisées comme telles après qu'une commission ait confirmée l'impossibilité de leur recouvrement et que les actions en recouvrement prévues par la loi se soient révélées infructueuses.

- Au niveau du passif, un bilan détaillé des dettes de différentes natures doit être établi ainsi qu'un échéancier de paiement.

En conclusion, cet ensemble d'actions programmées et mises en oeuvre méthodiquement pourront permettre la généralisation progressive et le succès de la réforme, par delà des contraintes certaines qui devront constituer autant de motivations supplémentaires.

Toute mesure pouvant maximiser les conditions de succès de la réforme par une augmentation quantitative et qualitative de la production et de la productivité et par une réduction optimale des coûts devra

être anticipée: action sur les petits investissements, rationalisation des approvisionnements, de la distribution et de la production par spécialisation ou diversification, maintenance, formation, perfectionnement du système d'organisation et d'information, du système comptable et d'audit, transfert des entreprises concernées hors du tissu urbain ...

Réorganisée, assainie et soumise aux règles de la transparence qui permettront de situer sa véritable performance économique au-delà de son rôle social ou de service public libérée des liens étroits de la tutelle et du contrôle interventionniste paralysant, motivée par un système de prix, de salaire et de régulation performants, la nouvelle E.P.L. aura à relever de nouveaux défis dans le cadre de ses objectifs planifiés et de l'autofinancement en harmonie avec les mécanismes de l'économie de marché. Cette nouvelle E.P.L. sera régie par les règles de commercialité, de rentabilité et de transparence : adaptation au marché, contractualisation des relations, "liberté - autonomie" dans le choix des moyens, de la localité d'intervention et des marchés, prix rémunérateur, tout doit concourir à la réalisation de sa rentabilité économique et financière et à la détermination claire des niveaux de responsabilité.

C - PLAN DE REDRESSEMENT DES EPL (1)

Les plans de redressement ne constituent pas une nouveauté pour les managers algériens. Certains ont en déjà élaboré et présenté des dossiers à cette fin. Une minorité a même réussi leur exécution, même si les résultats enregistrés sont très partiels.

Le but visé ici est de présenter les différents aspects d'un plan de redressement, les conditions de sa réussite et les erreurs les plus souvent commises.

Contrairement aux idées reçues, un plan de redressement est tout ce qu'il y-a de plus compliqué à élaborer et à exécuter. Ceci montre qu'il s'agit d'une opération fort délicate.

Chaque entreprise représente un cas d'espèce unique. Il ne pourrait y avoir un plan de redressement standard. Cependant, il-y-a un cheminement logique et des dispositions communes qu'il faut absolument intégrer dans chaque plan de redressement. De ce fait, il est exclu de concevoir et d'exécuter un plan de redressement sans un diagnostic profond. Il est également insensé de vouloir introduire de profondes ruptures dans le mode de gestion sans un plan de formation qui sensibilise les membres de l'entreprise et met en corrélation leur savoir faire avec la nouvelle ambition de productivité.

Les entreprises modernes qui opèrent dans les pays développés, pratiquent des restructurations préventives. Elles avortent les crises avant qu'elles ne se matérialisent. Pour cela, elles disposent de systèmes d'information stratégique performants. De surcroît, elles oeuvrent

(1) Synthèse de colloque organisé par le ministère de la restructuration industrielle et de la participation, les 10-11-12 décembre 1994 à Tiemcen, à partir de communications d'intervenants (Abelhak Lamiri, A. Beltas, Mohamed Ramdane) portant sur ce thème précisément sous différents aspects.

à mettre en place des flexibilités qui leur permettent de s'adapter à des situations imprévues. La flexibilité concerne les salaires, le système de production, le niveau des ressources permanentes utilisées, le système d'organisation etc.... Dans la plupart des cas, ce sont les entreprises peu visionnaires qui investissent peu dans l'information stratégique, qui réagissent moins vite que la compétition et attendent de se trouver dans une phase avancée du cycle des crises d'entreprises pour prendre les décisions correctives, ou recèlent des plus grandes rigidités qui se voient contraintes d'élaborer des plans de redressement aux conséquences souvent fort douloureuses.

Mais ce type d'analyse ne s'applique pas forcément à la majorité des E.P.L.. Les déséquilibres en matière de gestion sont le résultat d'injonction de décisions centralisées, d'absence d'un marché de managers, d'inertie, d'une indissociation des patrimoines de l'état et des entreprises et d'une idéologie politique qui pèsent de tout leurs poids sur la culture de toutes nos institutions actuelles. En réalité, les causes internes et externes se conjuguent, dans des proportions variables en fonction des activités, pour expliquer les déséquilibres croissants de nos entreprises.

Les managers n'ont pas le droit de demeurer passifs quel qu'en soient les causes des difficultés qui les entourent. Si les décisions externes sont les seules responsables de leurs déséquilibres, leurs systèmes d'information de gestion doit être à même de les estimer et de montrer l'efficacité de leur gestion. Le but du redressement interne est de mettre en place tous les dispositifs et les mécanismes susceptibles d'améliorer le niveau de productivité et utiliser plus efficacement toute nouvelle ressource obtenue.

Tout au long des développements qui suivront, nous essayerons de répondre aux questions suivantes:

- Quel est le contenu d'un plan de redressement ?
- Quelles sont les conditions de réussite ?
- Quelles sont les erreurs les plus communes aux plans de redressement ?
- Quelles sont les spécificités des entreprises publiques locales dans ce domaine ?
- Quelles sont les mesures stratégiques et opérationnelles les plus communes aux plans de redressement réussis ?

De ce fait, nous distinguons entre les plans de redressement préventifs et curatifs. Les premiers concernent les entreprises efficientes qui dégagent des surplus mais anticipent des problèmes nécessitant des ajustements internes. Les seconds sont mis en place par des entreprises en crise qui nous concerne plus particulièrement. Dans ce cas là, nous efforçons de comprendre le phénomène de crise qui peut représenter soit :

- Une menace sur les objectifs stratégiques,
- Une urgence nécessitant des mesures immédiates au risque de plus graves détériorations.

En conséquence, cette crise appelle à un plan de redressement

qui est un ensemble de dispositions étalées dans le temps visant à opérer un positionnement stratégique, à réviser les mesures et les outils de gestion opérationnelle, à renouer à l'horizon voulu avec les équilibres de gestion, à s'adapter plus efficacement à son nouvel environnement et à pratiquer dans le futur des redressements préventifs au lieu de subir les détériorations. Ce plan de redressement doit contenir quatre éléments essentiels à savoir

- Le diagnostic
- La vision
- La révision stratégique
- Les dispositions opérationnelles comprenant la chasse aux surcoûts, le délestage d'activités, les outils du pilotage du plan de redressement telles que la réorganisation, la comptabilité analytique, le tableau de bord, le système d'information de gestion etc..., le nouveau marketing mix, la nouvelle culture à enraciner.

Dans le contexte de l'E.P.L., on pourrait aisément défendre la thèse que ce sont les conditions environnementales qui ont créé les déséquilibres internes. En réalité, les responsabilités sont partagées. Certes, les pouvoirs publics doivent consentir des efforts en vue d'assainir l'environnement externe et de consentir un minimum d'efforts de dédommagement, il n'en demeure pas moins que l'E.P.L. n'est pas prête à utiliser efficacement de nouvelles ressources. La plupart seront dilapidées rapidement. Pour cela, il faut privilégier d'abord les assainissements internes.

En somme, le diagnostic reste un élément incontournable du plan de redressement. Il consiste à évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise en relation avec les défis présents et futurs. Un diagnostic profond et objectif situe les responsabilités internes et externes. On commence d'abord par auditer le système d'information surtout le système comptable pour apprécier la qualité des données sur lesquelles seront basées les analyses et les recommandations.

Les E.P.L. ont le droit de décider en toute liberté de déterminer qui auditera leurs fonctions pour aboutir à un diagnostic de qualité. Notre objectif est seulement de fournir les éléments les plus pertinents à la prise de décision. Tout un chacun sait que personne ne connaît mieux l'entreprise que ses membres. Mais son historique et sa mémoire serviront mieux son devenir s'ils sont partagés et intégrés avec des expériences plus vastes. C'est cela l'objectif d'une collaboration étroite entre consultants externes et membres de l'entreprise. Ceci requiert de la part des deux parties de la modestie, de la maturité et une division claire des tâches et des responsabilités. Soulignons seulement que le diagnostic de l'entreprise a pour objectif de produire :

- Une appréciation précise et objective sur la qualité de son système d'information et surtout la fidélité de ses transcriptions comptables,
- Un audit détaillé des forces et des faiblesses de toutes les fonctions internes de l'entreprise et du système de management mis en place,

- Une évaluation des scénarios environnementaux probables sous lesquels opérera l'entreprise,
- Une évaluation des forces et des faiblesses potentielles de la compétition.

En tout état de cause, un plan de redressement s'insère toujours dans une vision stratégique. De toute façon, le décideur l'intègre d'une manière implicite ou explicite. Mieux vaut connaître les fondements sur lesquels on s'est basé pour formuler le plan de redressement. Il y a toujours des hypothèses de base qui ont prévalu lors de la phase de conception du plan. En fait, on cherche à définir les objectifs à moyen terme d'un plan de redressement. Nous pouvons citer comme exemple :

- Se réorganiser pour défendre les parts de marché nationales,
- Se préparer à l'intégration plus poussée à l'économie internationale (améliorer sa compétitivité nationale et conquérir des marchés internationaux, à moyen terme),
- Remettre des compteurs financiers à zéro (recapitalisation),
- Opérer tous les assainissements internes en vue de négocier en position de force avec les autorités des mesures d'accompagnement externes ;
- Préparer l'entreprise à la privatisation.

Il est important que les décideurs publics précisent ce qui est attendu des plans de redressement. La stratégie de développement et les politiques sectorielles éclairent davantage les prémices qu'il convient d'explicitier. De nombreux managers estiment qu'ils ont déjà produit des plans de redressement et qu'il est inutile d'en concevoir d'autres. Il est tout à fait approprié de les revoir si les objectifs de base ne sont pas les mêmes. Nous pensons que les futurs plans de redressement doivent viser l'intégration compétitive au sein du marché national et donc prendre les normes de productivité homologuées comme objectifs qu'il convient d'atteindre à moyen terme. Il est donc nécessaire de les réviser.

Nous avons déjà indiqué que c'est la vision projectiviste qui doit guider les décisions du court terme. Le plan de redressement est toujours une occasion pour reconsidérer en profondeur les choix stratégiques et les activités retenues. Le plus souvent, on assiste à un recentrage, à moyen terme, sur les activités de base et à un délestage d'activités secondaires ou non rentables.

Partant de là, l'E.P.L. qui connaît de sérieux problèmes de définition stratégique se voit offrir une occasion de revoir ses missions, ses priorités et ses objectifs. En matière de stratégie, l'E.P.L. gagnerait à adopter les dispositions suivantes :

- Recentrage sur les métiers de base en développant davantage de savoir faire dans ces domaines,
- Un délestage au profit de groupes, internes ou externes, d'activités non essentielles mais qui accaparent une grande partie des ressources et du temps des dirigeants (restauration, transport, administration lourde etc...),

- Coopérer avec les autres entreprises partout où il-y-a des synergies et des intérêts communs : savoir faire en matière d'essaimage et de création d'entreprises au profit du collectif pléthorique. Une telle coopération permettra d'assainir, en partie, la gestion interne;

En redressement, des décisions fermes doivent être prises rapidement et sans hésitation (licenciement, réduction de coûts) dès lors que la première phase qui concerne le diagnostic et les analyses, est écoulée. Les mesures à court terme ont pour objectif de réduire la taille et les ressources de l'entreprise au niveau de son volume d'activité. Il faut opérer un redimensionnement à la baisse, c'est à dire réduire le niveau des ressources utilisées (personnel, stocks, matériel de production) et le mettre en adéquation avec le volume d'activité actuel (chiffres d'affaires). Par la suite, si les conditions générales le permettent, l'E.P.L. pourrait croître en employant plus de ressources. Nous allons détailler les mesures les plus importantes en ce sens :

- La chasse aux surcoûts constitue la mesure la plus impopulaire et celle que les gestionnaires évitent ou hésitent à prendre. Comment déterminer les surcoûts ? Seules les quantités produites à un niveau, écoulées dans un marché compétitif justifient la mobilisation du volume des ressources mise à sa disposition. C'est donc par rapport à un niveau d'activité donné que l'on détermine le niveau des ressources que l'entreprise est en droit de posséder. Il faut donc être capable de tirer les écarts en matière de ressources utilisées au moins par rapport à deux données possibles:

- * A court terme, par rapport au niveau que réaliserait l'équilibre financier,
- * A long terme, à être prêt à intégrer compétitivement à l'économie nationale.

Nous ne pouvons dans ce contexte détailler les calculs techniques qu'il convient d'utiliser. Mais l'objectif demeure de :

- Déterminer les effectifs pléthoriques,
- Identifier le matériel et les équipements de production inutilisés ou partiellement opérationnels,
- Chiffrer l'utilisation de matières premières demandées par le niveau de production actuel,
- Examiner les coûts de fonctionnement dans le but d'amélioration de la productivité et de la qualité.

L'ensemble de ces éléments nous permet de considérer la panoplie des mesures qui sont indispensables dans le contexte d'un plan de redressement (rééchelonnement des dettes, accélération du délai de récupération des créances, réduction du délai de paiement du fournisseur, passer au peigne fin les coûts de fonctionnement des structures ...).

Sans nul doute, les dispositions les plus douloureuses concernent les réductions d'effectifs. Un plan de redressement est vu par les syndicats comme un instrument de réduction de l'emploi. Il-y-a plusieurs aspects liés à cette question. Mentionnons entre autre que :

- On peut essayer les activités qui ne constituent pas la raison d'être de l'entreprise (restauration, transport, maintenance, sous traitance). Les E.P.L. peuvent coopérer pour développer des entreprises spécialisées et en faire bénéficier leurs personnels. Le plan de sensibilisation et de communication doit intégrer les partenaires sociaux, les sensibiliser et chercher leur appui dans des directions souhaitées: une réduction des salaires réels permettra à l'E.P.L. de sauvegarder plus d'emploi, pourvu que les dispositions organisationnelles identifient les personnes en surplus pour les déplacer en temps voulu vers des postes de travail adéquats. Le traitement du personnel pléthore est toujours une occasion de revoir toutes les dispositions de la gestion des ressources humaines. En tout état de cause, ces dispositions se négocient avec les partenaires sociaux. Mais en fin de parcours, la masse salariale doit être ramenée à un niveau compatible avec l'activité.

- Le délestage d'activités secondaires est un moyen de centrer l'entreprise sur ses métiers de base. Il permet de définir de nouvelles priorités et de développer les domaines d'activités stratégiques dans lesquels l'entreprise détient des avantages compétitifs. En général, l'E.P.L. est trop dispersée. Elle ne peut pas se redresser en conservant cette panoplie d'activités sans synergie entre elles. De surcroît, le délestage est une occasion d'essaimage et de réduction des effectifs avec moins de coûts sociaux.

- Les cessions d'actifs peu utilisés sont également un moyen de rationaliser l'utilisation de toutes les ressources disponibles. Dès lors qu'on utilise peu un actif, sa vente ou sa location au profit d'éléments externes ou internes (moyen d'essaimage) contribue à réduire les déficits. De surcroît, les ressources financières induites serviront souvent au remboursement des dettes afin d'alléger le fardeau des frais financiers

Tout en réduisant les structures et en accélérant la chasse aux surcoûts, les responsables révisent en profondeur leur marketing mix en ayant deux axes de redéploiement:

- Le plan stratégique retenu et les délestages d'activités,
- La perpétuelle mouvance des segments de marchés.

Le nouveau marketing mix a pour objectif de réviser la politique commerciale et la rendre plus attentive aux segments de marchés recherchés. Il s'agit de planifier le délestage d'activités non retenues, de réviser la ligne des produits, la tarification, la distribution, la communication et le système d'information marketing. L'entreprise efficiente dans l'économie de marché est étroitement à l'écoute de ses marchés. On ne peut prétendre assainir durablement si le management interne ne prend pas ses sources et son inspiration à partir des marchés.

Il est évident qu'une entreprise qui a besoin d'assainissement, a produit des rigidités et des comportements incompatibles avec l'efficacité. Sa culture n'est pas conforme à l'esprit de compétitivité et d'ajustement rapide aux exigences des marchés compétitifs. L'E.P.L. n'écoute pas vite et ne réagit pas suffisamment à temps. Elle a des défaillances au niveau de son système d'information où elle n'est pas suffisamment flexible. Le but de redressement est de réorganiser les

circuits d'information et d'introduire plus de flexibilité (salaire, processus de production, polyvalence, travaux de groupe, ...).

La compression des structures et la chasse aux surcoûts ne produiront pas des résultats tangibles et durables que si l'on agit durablement sur la culture d'entreprise. On a tendance à oublier ce point dans les redressements. Il convient de souligner que les mutations culturelles constituent le test essentiel et primordial de tout plan de redressement. On ne peut évacuer une condition importante et prioritaire telle que la formation continue qui devient une pierre angulaire du redressement. Il constitue également un élément des mutations culturelles. La formation est un des investissements les plus rentables en période de redressement d'entreprise.

Un plan de redressement est géré avec objectifs précis. Il est intégré au tableau de bord de sorte à suivre son déroulement et à apporter les correctifs nécessaires à sa réalisation. Ses objectifs sont décomposés pour toutes les structures de sorte à les responsabiliser. Il est un instrument de concertation et de participation. Un plan de redressement peut être revu et corrigé si les conditions qui ont prévalu à sa réalisation changent.

A cet effet, tout manager doit maîtriser les erreurs qui se glissent souvent dans les plans de redressement les plus fréquentes pouvant être :

- Des prévisions trop optimistes pour éviter de prendre les mesures douloureuses du court terme. On a tendance à anticiper des améliorations substantielles pour éviter à court terme les compressions d'effectifs et les réductions de coûts dans tous les domaines,
- Une insuffisante recherche d'alternatives stratégiques et opérationnelles internes et externes a tendance à croire qu'à tout problème correspond une solution unique alors que le management moderne nous enseigne d'abord d'explorer le maximum d'alternatives,
- L'importance des outils et les mesures d'accompagnement sont minimisés. On croit s'en sortir sans se réorganiser, sans mieux maîtriser l'information, sans introduire la comptabilité analytique et sans réviser les méthodes de gestion des stocks ...,
- On produit une culture interne qui perfectionne les instruments conformes à l'esprit de l'économie de marché et en minimisant les défaillances internes. Un bon système de communication interne permettra de quantifier les écarts de performance,
- On ne profite pas de l'occasion pour mettre en place les dispositions de flexibilité interne (salaires, promotion, polyvalence) et un meilleur système de gestion "anticipative" afin d'éviter de nouvelles crises.

En conclusion, les plans de redressement épousent les contextes

nationaux et sectoriels. Les E.P.L., bien que connaissant des situations diverses, particulièrement en fonction des secteurs et du degré de monopole qu'elles connaissent, recouvrent de nombreuses spécificités communes.

Notons qu'un plan de redressement peut se heurter à l'inertie des structures et à l'incompréhension des partenaires sociaux. Il faut donc appliquer les mesures suivantes :

- Formation des cadres internes aux techniques d'essaimages,
- Coopération avec d'autres entreprises en vue de développer des compétences en matière de création d'entreprises et alléger les effets sociaux du redressement,
- Etre plus présent sur le terrain, surtout pendant les premiers mois qui suivent l'exécution de sorte à contribuer à rompre avec l'inertie qui prévaut,
- Dialoguer plus densément avec les partenaires sociaux pour trouver un juste équilibre entre réduction des salaires et diminution des effectifs.

Les gestionnaires ont du mal à convaincre les partenaires sociaux de l'importance des plans de redressement tant que la compétition, tant attendue dans tous les secteurs n'a pas produit ses effets de faillites en nombre suffisant.

CONCLUSION

L'élaboration du plan de redressement interne de l'E.P.L. entre dans le cadre du désengagement graduel de l'Etat de la gestion des entreprises publiques. Il est nécessaire d'entreprendre la mise en place de plans de redressement interne à leurs entreprises afin d'en cerner les problèmes et de prescrire la thérapeutique qui s'impose. Ce qui amène à un transfert des responsabilités vers les centres de décision de l'E.P.L. Il s'agit, en fait, de mettre les gestionnaires devant leurs responsabilités. Il n'est plus permis de mettre sur le compte de l'Etat les mauvais résultats de l'entreprise. Ces justificatifs ne sont plus recevables au moment où l'E.P.L. jouit de l'autonomie de gestion et où les managers d'entreprise en toute latitude pour prendre les décisions qui leur paraissent utiles.

Fondé sur la radioscopie approfondie du système de gestion interne de l'E.P.L., le plan de redressement permet de mettre à jour ses forces et ses faiblesses et porter les corrections nécessaires aux différentes composantes de ce système pour accroître son efficacité, réduire les coûts superflus, améliorer la productivité du travail, la rentabilité du capital et la position sur le marché, et donc renforcer la capacité de l'entreprise de survivre et de prospérer dans le nouvel environnement économique lié impérativement au nouveau cadre législatif.

Le plan de redressement interne met au centre de la survie de l'E.P.L. face à une concurrence maintenant internationale la qualité de la gestion. De ce fait, l'accent est mis sur le facteur humain qui reprend sa place centrale. En effet, le plan de redressement interne est au coeur du processus de réhabilitation de l'E.P.L. et conditionne l'efficacité de l'appui donné par l'Etat sous forme d'assainissement organique et financier.

Si l'entreprise ne prend pas en charge ses problèmes internes, toute aide qui lui provient de la collectivité constitue un gaspillage de ressources rares au détriment des autres secteurs et donc du reste de la collectivité. C'est là une assertion prouvée par les résultats des immenses efforts financiers pris en charge par le Trésor Public en faveur du secteur public économique. En ce sens qu'il conviendra d'entreprendre de nouvelles orientations dans un cadre purement stratégique.

SECTION 2 - REORIENTATION STRATEGIQUE DE L'E.P.L.

A- EXPERIENCE DU PLAN DE REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE

DE MISE EN VALEUR DU FONDS FORESTIER DE TLEMCCEN (1)

1- PRESENTATION SUCCINCTE DE L'ENTREPRISE :

A- HISTORIQUE

L'Entreprise de mise en valeur du fonds forestiers par abréviation "E.MI.FOR" est une entreprise publique locale de la Wilaya, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créée par arrêté de Monsieur le Wali de la Wilaya de Tlemcen n°39/SAPEC/76 DU 08 juillet 1976. Ses activités ont démarré en Avril 1979. Sur le plan organisation, l'E.MI.FOR est dotée de structures suivantes :

- Direction générale comprenant le service audit et contrôle interne et le service de sécurité,
- Département des travaux forestier et agricole,
- Département des travaux de génie civil,
- Département administratif et finance,
- Département exploitation,
- Département maintenance.

B- MISSIONS DE L'E.MI.FOR

Dans le cadre de développement économique et social, l'entreprise constitue un outil de réalisation et intervient à l'intérieur et à l'extérieur de la Wilaya de Tlemcen. Elle est chargée de maintenir son activité principale touchant la réalisation des grands travaux forestier et agricole tout en effectuant un redéploiement en créant d'autres activités secondaires à savoir :

- Travaux de génie civil
- Production d'aggloméré
- Travaux de chaudronnerie

(1) Collecte d'information effectuée auprès de la direction de l'entreprise de mise en valeur du fonds forestier de Tlemcen (EMIFOR)

II- IMPORTANCE DU DIAGNOSTIC A LA VEILLE DE L'AUTONOMIE

A- ETAT DES LIEUX

Plusieurs aspects peuvent être à l'origine de la situation difficile de l'entreprise en question. Néanmoins, nous allons articuler notre analyse sur trois paramètres essentiels qui peuvent se résumer en :

- Absence d'une planification en vue d'atteindre des objectifs assignés qui a conduit à une stagnation des activités de l'entreprise,
- Faiblesse de l'encadrement dans la détermination des prix et dans le suivi de l'évolution des marchés impliquant ainsi une diminution réelle de plan de charge et en conséquence une absence de stratégie commerciale,
- Aucune corrélation entre ceux qui dirigent et ceux qui se font diriger par manque de spécialisation, de formation et de niveaux d'instruction.

L'ensemble de ces aspects précités ont eu des répercussions négatives sur le bon fonctionnement de l'entreprise dont le détail est donné comme suit :

- Sous estimation des prix des projets,
- Dépassement des délais dans la réalisation des projets d'où surcoût ou bien le retard constaté dans le paiement des projets,
- Absence d'un encadrement adéquat avec la spécificité de l'entreprise,
- Mauvaise programmation dans l'utilisation du matériel existant.

Le traitement d'un certain nombre d'indicateurs, nous a amené à connaître la situation financière de l'entreprise tant sur le plan équilibre financier que sur le plan solvabilité :

- L'évolution disproportionnelle du chiffre d'affaires et de la masse salariale a conduit à un recrutement de personnels non productifs suivi d'une stagnation du chiffre d'affaires,
- L'exercice 1991 et 1992 montre que la quasi totalité de la valeur ajoutée a été absorbée par la masse salariale. La seule explication qu'on peut avancer, reste la déviation de l'entreprise de son activité principale vers d'autres activités nécessitant un personnel spécialisé et qualifié,
- La constatation de la diminution du résultat brut d'exploitation à partir de 1991/1992 date à laquelle une nouvelle restructuration du secteur forestier s'est faite avec la création de l'office régional de développement forestier où tout le programme de développement lui a été confié. L'EMIFOR s'est retrouvée sans plan de charge.

2° - EFFECTIFS

Les effectifs de l'E.MI.FOR lors du commencement de son activité en 1979 étaient de 40 agents.

D'emblée, l'E.MI.FOR s'est trouvée confrontée à un problème majeur, celui du déséquilibre dans la structure des effectifs qui revêtait un double aspect :

- Déséquilibre au sein même des collectifs par l'insuffisance de l'encadrement.
- Déséquilibre en faveur des effectifs de soutien (82%) par rapport aux effectifs productifs (18%)

Ces effectifs ont augmenté sensiblement suite aux différentes mesures prises par l'entreprise durant ces dernières années. A la veille du passage à l'autonomie, il était de 377 agents.

3° - SITUATION FINANCIERE

Depuis sa création en 1976, l'Entreprise n'a bénéficié d'aucune mesure de restructuration financière, ni de l'octroi d'un fonds de roulement pour lui assurer le fonctionnement normal des activités.

Cet état de fait a amené l'Entreprise à faire appel au financement par le découvert bancaire.

Au fil des exercices successifs, le découvert s'est aggravé, engendrant des frais financiers considérables.

Ainsi, à la veille du passage de l'Entreprise à l'autonomie la situation financière se caractérisait par :

- des dettes en grande partie financières
- une absence de fonds de roulement
- un actif net négatif impliquant une capacité d'endettement très faible, voire inexistante.

III - ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DU PLAN DE REDRESSEMENT

DE L'ENTREPRISE

Sur la base d'un diagnostic complet de toutes les fonctions de gestion, notamment le marketing, la production, les ressources humaines et la situation financière, le plan de redressement a permis la définition d'une stratégie de développement de l'Entreprise. Sa mise en oeuvre se résume comme suit :

1° - AU PLAN DE L'ORGANISATION

En 1994, année de passage de l'Entreprise à l'autonomie, l'E.MI.FOR a décidé de se restructurer organiquement.

C'est ainsi que l'organigramme adopté comprenait :

- Une Direction fonctionnelle avec deux services,
- Cinq départements sous l'égide d'un directeur général adjoint,
- Un point de vente au niveau du siège,
- Une unité de réalisation d'espace vert d'entretien,
- Une unité de prestation pour la location de matériels,
- Une unité de production d'agglomérés et de béton,
- Une unité de chaudronnerie.

L'évaluation de ces structures a porté sur :

- La suppression du Parc d'attraction, de l'unité de forage ainsi que des unités de gestion et de maintenance des postes frontaliers d'Akid lotfi et de Boukanoun.

Cette mesure arrêtée par l'Entreprise et d'un commun accord avec les travailleurs concernés a permis de préserver leur emploi dans leur milieu habituel.

2° - AU PLAN DE LA PRODUCTION

L'E.MI.FOR a été confrontée à une insuffisance de plan de charge, c'est ce qui explique d'ailleurs en partie les résultats négatifs des années antérieures.

Dans le cadre du plan de redressement, l'EMIFOR a développé une stratégie commerciale qu'elle a mis en oeuvre. Les résultats obtenus sont satisfaisants. Ses agents, dotés d'une très longue expérience, devaient s'attaquer à tous les créneaux.

C'est ainsi, en plus de la consolidation de l'intervention de l'Entreprise dans les travaux forestiers qu'elle maîtrise, l'Entreprise a pénétré d'autres types, entre autres des travaux de génie civil, de production d'aggl-béton, de travaux de chaudronnerie, etc...

L'E.MI.FOR s'est ainsi confirmée comme une E.P.L. multidisciplinaire prenant en charge tous les travaux depuis l'idée de projet jusqu'à sa réception définitive sur site.

Le souci permanent de l'E.MI.FOR. est de faire face au défi lié à la concurrence du marché et à la satisfaction de ses partenaires sur la qualité de ses prestations, les délais et les coûts.

3° - AU PLAN DES MOYENS MATERIELS

L'Entreprise s'est dotée de matériel informatique et a acheté un certain nombre de logiciels. Elle a formé tout le personnel, aussi bien celui de la gestion que celui affecté à la production.

Le Parc matériel existant est donné dans le tableau ci-après :

| DESIGNATION | NOMBRE | AGE MOYEN | TAUX D'IMMOBILISATION |
|--|--------|-----------|-----------------------|
| MATERIEL DE TRANSPORT | 70 | 10 ANS | 35 % |
| MATERIEL DE TERRASSEMENT | 23 | 09 ANS | 55 % |
| MATERIEL DE FABRICATION ET PRODUCTION D'AGGLOMERES | 04 | 02 ANS | 05 % |

TABLEAU N°17 : SITUATION DU PARC MATERIEL

Le vieillissement du matériel et l'impossibilité financièrement de renouveler des équipements dans l'immédiat a incité l'entreprise de tracer une politique de maintenance. C'est ainsi que 60% du matériel en panne a été remis en état de marche et 38% des équipements en marche ont été retapés à neuf en procédant au changement des pièces consommables.

4° - AU PLAN DU PATRIMOINE

L'Entreprise s'est préoccupée de l'assainissement de sa situation patrimoniale. Des dossiers ont été constitués et déposés auprès des domaines qui ont procédé à leur évaluation. L'acquisition des terrains et des bâtiments (industriel et commercial) a été effectuée par l'entreprise conformément au contenu de la circulaire du Ministère des finances de Septembre 1993.

Les tableaux ci-après font ressortir le patrimoine immobilier :

| TERRAINS | SURFACE | VALEUR (EN DINARS) | ACQUISITION |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------|
| SIEGE ABOU-TACHFINE | 3HA 5ARE 9UCA | 669.440,00 | EN TOTALITE |
| PARC HENNAYA | 16.202 M ² | 774.000,00 | EN TOTALITE |
| COOPERATIVE IMMOBILIERE ABOU-TACHFINE | 6.000 M ² | 910.800,00 | EN TOTALITE |

TABLEAU N°18 : EVALUATION DES TERRAINS DE L'EMIFOR

| BATIMENTS | MONTANT (EN DINARS) |
|--------------------------------------|---------------------|
| BATIMENTS (INDUSTRIEL ET COMMERCIAL) | 17.561.531,25 |

TABLEAU N°19 : EVALUATION DES BATIMENTS DE L'EMIFOR

5° - AU PLAN DES EFFECTIFS

L'organisation de l'E.MI.FOR. a permis de dégager une pléthore de personnel de soutien. Par ailleurs, un appel à un départ volontaire au sein du collectif a trouvé un écho favorable.

Globalement, les effectifs se sont vus diminués de 1/5 passant de 562 agents à la veille de l'autonomie à environ 487 agents à ce jour. La compression d'un effectif de 75 travailleurs est donnée comme suit :

- 25 au titre de l'indemnité de licenciement,
- 20 au titre de rachat des cotisations CNAS,
- 30 au titre de la retraite anticipée.

Cette démarche a permis à l'entreprise de récupérer une masse salariale annuellement de 10.440.000 DA.

La situation actuelle des effectifs a contribué en partie à l'équilibre de la gestion. En effet, les frais de personnel représentent à peu près 60 à 65 % des charges d'exploitation dans ce type d'activité. Toute économie réalisée sur les frais de personnel influe de façon positive sur le résultat.

6° - AU PLAN DE LA STIMULATION

Le système de stimulation matérielle adopté au niveau de l'Entreprise favorise l'effort individuel et récompense les meilleurs éléments au niveau des collectifs de production.

Ce système identifie et responsabilise tout collectif dans la tâche qui lui a été confié en tenant compte du délai de réalisation. Le travailleur est ainsi intéressé directement par le résultat de ses efforts personnels.

Autre mesure motivante : La mise en oeuvre du plan de carrière au niveau de l'Entreprise permet à tout agent de voir se tracer devant lui la trajectoire qu'il pourrait suivre dans l'Entreprise s'il présente bien entendu les capacités requises en terme de compétence, d'effort et de sérieux.

7° - AU PLAN DE LA MAITRISE DES COÛTS

La maîtrise des coûts est importante dans le type d'activité développée par l'entreprise. En effet, on assiste actuellement à une prolifération de bureaux d'études qui pratiquent des prix tels que la concurrence peut paraître déloyale.

Le prix étant un élément fondamental dans la prise de décision, il y a lieu de s'en préoccuper pour éviter d'être écarté du marché. Aussi, l'Entreprise est en train de mettre en place progressivement un système de comptabilité analytique pour juger de la rentabilité financière de ses projets et également pour cerner au mieux les différents éléments intervenant dans les coûts de production.

8° - AU PLAN DE LA GESTION

Le système de gestion mis en place permet d'analyser les principaux paramètres de gestion chaque fin de mois en présence de tous les responsables de l'entreprise suivant un tableau de bord préalablement établi.

Les comptes de résultats sont ainsi analysés pour chaque structure et les écarts identifiés et expliqués. Des mesures de correction sont prises pour les paramètres défaillants auprès des responsables concernés.

IV - EVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Le tableau ci-après retrace l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise depuis 1992 :

UNITE : 103 DA

| DESIGNATION | 1992 | 1993 | 1994 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
| CHIFFRE D'AFFAIRE DE REALISATION | 65.491 | 54.629 | 74.284 |
| CHIFFRE D'AFFAIRE DE PRESTATION | 288 | 3.416 | 341 |
| CHIFFRE D'AFFAIRE GLOBAL | 65.779 | 58.045 | 74.625 |

TABLEAU N°20 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'EMIFOR

Nous constatons une évolution croissante du chiffre d'affaire due essentiellement au lancement d'un programme de développement forestier et agricole. Ce chiffre d'affaire aurait été plus important si la Banque de Développement Local n'avait pas gelé les comptes de l'entreprise sur instruction de leur direction générale d'Alger.

Depuis le mois de mars 1994 à ce jour, l'E.MI.FOR n'a pas reçu sa décision d'assainissement. En dépit de cet handicap majeur, il convient de signaler que le lancement de nouveaux projets et la prise en charge des salaires ont été préfinancés sur les fonds des activités secondaires.

TABLEAU N°21 : EVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTEE ET LA

CONSOMMATION INTERNE

UNITE : 103 DA

| DESIGNATION | 1992 | 1993 | 1994 |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| VALEUR AJOUTEE TOTALE | 42.263 | 20.661 | 57.268 |
| CONSOMMATION INTERNE | 16.717 | 14.164 | 15.163 |

Nous remarquons que la valeur ajoutée est positive au cours de ces trois exercices. Elle est très importante en 1994. Cette augmentation est marquée par une maîtrise de consommation de matières et fournitures malgré les différentes augmentations fréquentes des prix de la matière.

TABLEAU N°22 : EVOLUTION DES DETTES A LONG-MOYEN ET COURT TERME

UNITE : 103 DA

| DESIGNATION | 1992 | 1993 | 1994 |
|--|--------|--------|--------|
| D.C.T. ET D.M.L.T. | | | |
| LES D.C.T. | 22.160 | 28.928 | 36.792 |
| LES D.M.L.T. | 46.083 | 55.466 | 85.394 |
| DECOUVERT BANCAIRE | | | |
| BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL | 38.491 | 48.024 | 66.767 |
| BANQUE ALGERIENNE DE DEVELOPPEMENT RURAL | 7.592 | 7.442 | 7.279 |

depuis 1992, Nous constatons une croissance très rapide des dettes due essentiellement à l'augmentation du découvert bancaire de part ses agios dont le taux appliqué est très fort. Ces agios ne cessent de s'amplifier et de s'accumuler en dépit du blocage du compte de l'entreprise et donc d'aggraver la situation financière.

Le passage de l'Entreprise à l'autonomie nécessite un plan de réhabilitation à court terme en vue d'atteindre un équilibre financier :

- L'E.MI.FOR doit bénéficier de l'assainissement financier du bilan 1994 en tenant compte des dettes fiscales, parafiscales et du découvert bancaire arrêté au 30/06/1995 en vue de relancer les activités,
- Consolidation des dettes long terme de 9,2 millions DA,
- Apport sur compte spécial autonomie de 21 millions DA.

V - CONCLUSION

L'Entreprise qui était, à la veille de son passage à l'autonomie caractérisée par:

- une situation financière désastreuse,
- un effectif pléthorique,

- un plan de charge insuffisant,
- une organisation inadaptée,
- des créances et des encourts en majorité litigieux,

a pu redresser cette situation grâce à la mise en oeuvre d'un programme élaboré sur la base d'un diagnostic objectif de tous les paramètres de gestion.

Ainsi, l'Entreprise se retrouve aujourd'hui avec:

- Un actif net positif,
- Un effectif en adéquation avec le portefeuille d'affaires,
- Une organisation adaptée à l'activité,
- Un plan de charge confortable,
- Un patrimoine identifié et évalué,
- Un personnel stable évoluant dans la sérénité.

Il y a lieu de souligner qu'il a été nécessaire pour arriver à ce résultat, entre autres:

- d'afficher une volonté de procéder au changement,
- de faire de cette volonté, un dénominateur commun au niveau de tous les responsables,
- d'adapter des changements de mentalité d'assisté,
- d'arrêter les décisions nécessaires et de prendre des initiatives adéquates,
- de fixer des objectifs à tous les responsables en les contrôlant régulièrement,
- de défendre les intérêts de l'entreprise vis à vis de ses partenaires.

TABLEAU N°23 : LES AGREGATS DE GESTION DE L'EMIFOR

Unité : 103 DA

| AGREGAT | ANNEE | 1992 | 1993 | 1994 |
|------------------------------------|-------|---------|---------|---------|
| CHIFFRE D'AFFAIRES | | 65.779 | 58.045 | 74.625 |
| VALEUR AJOUTEE | | 42.263 | 20.661 | 57.268 |
| RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION | | -9.232 | -21.475 | -11.427 |
| INVESTISSEMENTS NETS PRODUCTIFS | | 18.783 | 16.662 | 17.840 |
| FONDS PROPRES | | +12.926 | +16.544 | +4.732 |
| DECOUVERT BANCAIRE | | 46.083 | 55.466 | 74.046 |

En définitive, l'E.MI.FOR n'a pas reçu à ce jour sa décision d'assainissement malgré qu'elle a respecté la procédure et a déposé son dossier en temps opportun auprès du département ministériel.

Dans le cadre du conseil national de la privatisation des entreprises (C.N.P.E), le Holding Public Régional de l'Ouest vient de prendre une décision définitive pour l'E.MI.FOR en prononçant sa liquidation.

L'entreprise en question est appelée à se conformer à un nouveau statut juridique et de s'inscrire dans le processus de privatisation comme solution de rechange.

B- CAS D'ETUDE SUR LA PROPOSITION D'UN PLAN DE

REDEPLOIEMENT DES E.P.L. DE LA WILAYA DE TLEMCCEN (1)

Aux fins d'illustration, le cas d'étude de redéploiement proposé est le résultat d'un travail conduit par un atelier de réflexion piloté par la Direction de la planification et de l'aménagement du territoire de la Wilaya de Tlemcen. La mise en oeuvre de la mission de cet atelier s'inscrit dans le cadre des dispositions édictées par la politique gouvernementale.

A La faveur de l'accord Gouvernement-U.G.T.A., la commission de la wilaya a pris l'initiative dans la mise en place de sous-commission des branches B.T.P.H., industrie et Services. Ces sous-commissions, aux travaux desquelles ont été impliqués les représentants de l'U.G.T.A., ont examinées la situation de l'ensemble des entreprises, et ont re-

(1) Compte rendu de la commission locale de la wilaya de Tlemcen chargée du dossier U.G.T.A. - Gouvernement

cueilli les avis des gestionnaires quant aux possibilités d'amélioration des performances de leurs outils de réalisation et de production.

Les enseignements qu'on a pu tirer de plus de trois mois de concertation, et qu'il apparait de toute évidence que l'encadrement actuel de nos entreprises, et dans l'incapacité de gérer correctement ses unités, et encore moins de les faire évoluer, vers des formes plus élaborées faisant appel aux techniques du management.

Ceci en raison du fait, que le niveau des gestionnaires à prédominance primaire et secondaire, reste relativement faible.

A noter aussi, une sous-utilisation des moyens due à l'absence de niveau de coordination et de cohérence que la nécessité de survie de l'entreprise aurait du justifier.

L'autre aspect qui mérite d'être souligné est que, face à la dispersion du plan de charge des entreprises, les moyens de réalisation sont souvent gelés, et leur déplacement sur de longues distances occasionne des dépenses supplémentaires à l'entreprise.

Ces aspects négatifs liés à l'absence d'organisation, ne doivent pas cependant, masquer les capacités particulièrement matérielles, dont l'utilisation rationnelle à partir de nouveaux schémas organisationnels, permettraient aux entreprises d'améliorer considérablement leur situation.

Ceci d'autant plus que les projets du programme en cours assurent déjà à certaines entreprises, un plan de charge de trois à quatre ans.

Pour la formulation du plan de redéploiement, la commission s'est inspirée de la circulaire n° 24/M.D du 07 mai 1991 de Mr le Ministre de l'Intérieur relative aux modalités d'application des mesures d'assainissement organique et financier des E.P.L qui suggère, notamment:

- Le regroupement d'entreprises sur la base d'activités similaires et/ou complémentaires.
- La transformation de certaines entreprises déstructurées en régies selon la nature de l'activité et/ou la nécessité de les conserver en tant qu'entités au service des collectivités locales.
- La suppression d'entreprises communales microscopiques et l'option en faveur d'entreprises inter-communales.
- L'élagage d'activités secondaires et de centres de coûts déficitaires.

1- PROPOSITIONS RELATIVES AU REDEPLOIEMENT DES E.P.L.

Le plan de redressement conçu à travers les aspects de recouvrement des créances, de réajustements des autorisations de programme, de gel du découvert bancaire, des dettes fiscales et para-

riscales, de plan de charge, n'aurait eu qu'un effet limité sur la dynamique de l'entreprise, à défaut d'un véritable plan de redéploiement. C'est pourquoi, la commission de Wilaya à travers ses sous-commissions techniques, a saisi l'opportunité dans l'analyse des contraintes, pour concevoir une stratégie de redéploiement, à même d'assurer pour l'échéance du moyen terme, une meilleure efficacité des outils de réalisation et de production.

La démarche préconisée, s'est articulée autour des principes directeurs, suivants:

- * Doter les entreprises d'un encadrement adéquat, apte à assimiler les méthodes de management et à concevoir des systèmes organisationnels plus performants susceptibles de générer des gains de productivité;
- * Recherche d'une meilleure efficacité dans la division du travail, à partir de la prise en charge des aspects horizontaux, tels que: le plan de formation, la gestion de la ressource humaine, l'ingéniering, le recouvrement des créances, les négociations de marchés, l'établissement de normes de productivité, l'utilisation en commun des moyens..., par une cellule de conception;
- * Spécialisation de l'outil de réalisation, à partir d'une régionalisation des plans de charge, assurant ainsi, un réajustement des déséquilibres constatés, dans le développement inter-région;
- * Maintien des effectifs actuels, au niveau de l'exécution et possibilités de formation pour certains cadres de maîtrise.

Sur la base de ces principes, la variante de redéploiement proposée à partir des travaux des sous-commissions et des avis recueillis auprès des gestionnaires et de l'U.G.T.A., est la suivante:

1.1 - REGROUPEMENT D'ENTREPRISES SUR LA BASE

D'ACTIVITES SIMILAIRES ET/OU COMPLEMENTAIRES

Afin d'éviter un bouleversement systématique qu'aurait généré le mouvement des moyens et du personnel, le regroupement a été conçu selon un phasage à deux temps:

- Phase 1 - (période de six mois): durant cette phase, il s'agira essentiellement de "roder" les mécanismes qui permettent d'arriver à terme à l'idée de regroupement.

Dans ce contexte, il est prévu un renforcement de l'encadrement et un rapprochement des entreprises sur la base d'actions à initier en commun soit au niveau organisationnel d'utilisation des moyens ou de prise en charge de chantiers.

- Phase 2 - Après avoir testé le mécanisme de complémentarité et d'imprégnation durant la phase (1) il s'agira de mettre en place une cellule de management qui pourrait s'ériger par la suite en STAFF technique de l'entreprise à créer ultérieurement.

Cette cellule devrait dans un premier temps assurer les aspects horizontaux qui ont trait:

- Au plan de formation et à la gestion de la ressource humaine;
- A l'ingeniering et à l'élaboration de normes de productivité;
- Au recouvrement des créances;
- A l'étude et à la négociation des marchés;
- A l'utilisation en commun des moyens;
- Aux relations avec les différents partenaires...

N-B - Durant toute la période qui précède la création effective de nouvelles entreprises, les E.P.L. à regrouper continueront à fonctionner sur la base d'une gestion financière séparée, en attendant que l'assainissement financier, qui demeure un préalable au regroupement, soit effectif.

Cette méthodologie de regroupement étant précisée, les sous commissions de branches suggèrent les regroupements à terme suivants :

* Entreprises du Batiment

- ECOTRAMAT (Marsat Ben M'Hidi), ECOTRA (Ghazaouet), ETRACO (Souahlia) en entreprises de construction de Ghazaouet (E.C.G).
- E.I.T. (Sidi Djilali- O/Mimoun- Sebdo) en entreprise de construction de Sud (E.C.S).
- E.I.T. (Fillaoucène - Sabra- Beni.Ouarsous) en entreprise de construction de Fillaoucène (E.C.F).
- SOREPEC - SOMEWIT - SERELEC (TLEMEN) et MECO (SEBDOU) en entreprise de corps secondaires (E.C.E.S).

* Entreprises de Production

- SOCOMET (TLEMEN)-U.C (MAGHNIA) - et U.G.T. (SOUAHLIA) en entreprise de construction métallique (E.C.M).

1 - 2 - Transformation d'entreprises en régies

- E.I.T. de Bensekrane serait à transformer en deux régies communales (Bensekrane - Sidi Abdelli).
- E.I.T. de TLEMEN serait à transformer en trois régies communales (Beni Mester - Terny - Ain Ghoraba).

N.B Toutes les dénominations des entreprises sont en abréviation, voir pages 206 et 207

- Entreprise SIREWIT serait à transformer en E.P.I.C.
 - Création de sept régies de transport de voyageurs à partir du maintien de l'activité transport de voyageurs des entreprises SOTRAMAT - ECOTRAVOR Remchi et EXTRA Ghazaouet.
 - Transformation de l'ENITHAF Hennaya en deux régies communales (Hennaya - Zenata).
- 1 - 3 - Suppression d'entreprises communales microscopiques
- Dans ce contexte, il est proposé le rattachement de l'UPACOT à l'ETICO.
- 1 - 4 - Elagage d'activité dans les centres à coûts déficitaires
- Les activités de transport de marchandise des entreprises SOTRAMA Tlemcen, ECOTRAVOR Remchi seraient à rattacher à l'entreprise EDIMCO.
- 1 - 5 - Maintien et / ou Renforcement de Certaines entreprises.
- * Entreprise de Batiment
 - Renforcement de l'entreprise ENTREBAT par la section bâtiment de l'ET Mansourah. Ce renforcement en moyens humain et matériel devait permettre la création d'unité à Sebdo.
 - Maintien de l'entreprise BATIWIT et renforcement de son encadrement.
 - * Travaux Publics
 - Renforcement de l'entreprise du PARC de Wilaya par l'UCAS de Sebdo, avec création d'une unité à Sebdo.
 - Renforcement de l'EREMWIT par la section travaux publics de l'ET de Mansourah, et création d'une unité à Maghnia.
 - * Entreprises de Production
 - Maintien de l'entreprise EMACO Hennaya avec renforcement de l'encadrement.
 - Maintien de l'entreprise eaux minérales de Mansourah.
 - Maintien de la parfumerie de Sebdo.

* Entreprise de Distribution

- Maintien des entreprises de distribution (EDIPAL - ASWAK - EDIED) et renforcement de l'entreprise EDIMCO à partir des activités de transport de marchandises des entreprises SOTRAMA et ECOTRAVOR.

* Entreprise d'hydraulique et de mise en valeur

- Maintien de l'entreprise SOGERWIT avec cependant une amélioration de l'encadrement et la création d'un département forage.
- Maintien de l'entreprise EMIFOR avec amélioration de l'encadrement et développement du créneau viabilisation.

* Bureaux d'études

- Redéploiement du MHT à partir de la création de trois antennes (Tlemcen - Maghnia - Remchi).
- Maintien du BECT de Tlemcen.

A partir de cette variante de redéploiement, le nombre par forme de structure serait le suivant :

| | |
|------------------------|------|
| Entreprises | (17) |
| Batiment | 6 |
| Travaux publics | 2 |
| Production | 2 |
| Distribution | 5 |
| Hydraulique | 1 |
| Mise en valeur | 1 |
| Régies | (14) |
| Batiment | 7 |
| Services | 7 |
| E.P.I.C. | 1 |
| Bureaux d'études | 2 |

2- CONDITIONS LIEES A LA FAISABILITE DU PLAN DE REDEPLOIEMENT

2-1- Encadrement

L'apport de ressource humaine de haut niveau, capable d'insuffler une dynamique nouvelle aux entreprises ainsi redéployées, à partir d'application des méthodes de management, constitue un élément fondamental, dans la faisabilité d'un tel projet.

La masse salariale de l'encadrement complémentaire, estimée à (62) cadres supérieurs et (26) techniciens, doit être nécessairement compensée, par des gains de productivité afin d'éviter des situations de déséquilibre financier.

La structure de cet encadrement, est donnée comme suit :

| | |
|---|----|
| - Cadres financiers, licenciés en sciences économiques .. | 18 |
| - Ingénieurs d'Etat en génie civil | 13 |
| - Ingénieurs d'Etat en travaux publics | 9 |
| - Ingénieurs en électrotechnique | 5 |
| - Licenciés en droit | 5 |
| - Ingénieurs en maintenance | 4 |
| - Ingénieurs d'Etat en hydraulique | 2 |
| - Architectes | 2 |
| - Ingénieur hydrogéologue | 1 |
| - Ingénieur en génie rural | 1 |
| - Ingénieur chimiste | 1 |
| - Ingénieur en climatisation | 1 |
| - Techniciens en travaux publics | 18 |
| - Techniciens en génie civil | 8 |
| - Dessinateurs | 2 |
| - Projeteur | 1 |

2-2- Plans de charge

Dans l'hypothèse d'un assainissement financier préalable, et sur la base de la détermination d'un chiffre d'affaires souhaitable par rapport aux nouvelles données du plan de redéploiement, un plan de charge objectif sera déterminé pour chaque entreprise.

TABLEAU N° 24 : REGROUPEMENT DES ENTREPRISES DU BATIMENT

| NOUVELLE ENTREPRISE | ENTREPRISES REGROUPEES | CHIFFRE D'AFFAIRE ACTUEL 103 DA | EFFEC-TIFS | CHIFFRE D'AFFAIRE SOUHAITABLE 103DA | TAUX | PLAN DE CHARGE A CONFIER |
|---------------------|---|------------------------------------|-------------------|--|------|---|
| E.C.G | ETRACOS ECOTRAG ECOTRAMA | 8.000 58 8.920 | 95 182 67 | - - - | 3.3 | (1)C.santé (4)E.F,(1)MJ (1)Trib.270 logt.(1)Stade, 240 M.DA |
| TOTAL | - | 16.978 | 344 | 56760 | | |
| E.C.S | E.T.T (S.D) E.I.T.(O.M) E.I.T.(Seb) | 7.500 4.000 9.000 | 167 167 209 | - - - | 4.8 | (2)C.S(2)E.F (2)Tech.(2)SS 175 Logt(3) S.Poly. 177 M.DA |
| TOTAL | - | 20.500 | 543 | 95595 | | |
| E.C.F | E.T.T (Fil) E.I.T.(Seb) E.I.T.(B.O) | 6.600 9.500 15.600 | 66 171 124 | - - - | 1.8 | (1)E.F(1)S.S 100 Logt(1) S.Polyval. 60 M. DA |
| TOTAL | - | 31.700 | 361 | 59500 | | |
| E.N.T.R E.B.A.T | ENTREBAT EIT Mansourah | 71.200 8.900 | 437 200 | - - | 1.3 | (2)E.F, Cité 500 Lits(90) logt(1) A.J 140 M. DA |
| TOTAL | - | 80.100 | 637 | 105100 | | |
| BATIWIT | BATIWIT | 111.000 | 650 | 107200 | | (2)E.F, Cité (1) Piscine 134 M.DA |

TABLEAU N° 25 : REGROUPEMENT DES ENTREPRISES DE TRAVAUX PUBLICS

| | ENTREPRISES REGROUPEES | C.A.actuel 103 DA | EFFEC-TIFS | C.A.SOU-HAITABLE 103 DA | TAUX | PLAN DE CHARGE |
|--------------|-----------------------------|----------------------|------------|----------------------------|------|----------------|
| EREMWIT | EREMWIT E.I.T Man-sourah | 80.000 8.900 | 675 200 | - - | 1.6 | disponible |
| TOTAL | - | 88.900 | 875 | 144.375 | | |
| PARCS WILAYA | PARC WILAYA U.C.A.S | 125.950 5.000 | 566 37 | - - | | |
| TOTAL | - | 130.950 | 603 | 99.500 | | |

TABLEAU N° 26 : REGROUPEMENT DES ENTREPRISES DE PRODUCTION

| NOUVELLE ENTREPRISE | ENTREPRISES REGROUPEES | C.A. ACTUEL 103 DA | EFFEC- TIFS | C.A SOU- HAITABLE 103 DA | TAUX | PLAN DE CHARGE |
|------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------------------------|------|-------------------|
| E.C.E.S | SOREPEC | 22.300 | 106 | - | 1.1 | DISPONIBLE |
| | SOMEWIT | 26.600 | 224 | - | | |
| | MECOS SERELEEC | 21.000 | 145 | - | | |
| TOTAL | - | 69.900 | 475 | 78.375 | | |
| E.C.M | SOCOMET | 48.000 | 235 | - | | DISPONIBLE |
| | U.M.C | 30.800 | 79 | - | | |
| | U.G.T.S | 27.000 | 24 | - | | |
| TOTAL | - | 105.800 | 338 | 55.770 | | |
| ETICO | ETICO | 19.700 | 113 | - | | DISPONIBLE |
| | UPACOT | 12.500 | 51 | - | | |
| TOTAL | - | 32.200 | 164 | 27.060 | | |
| EMACO | EMACO | 44.000 | 168 | 27.720 | | DISPONIBLE |
| EAU MINE- RALE | EAU MINERALE MANSOURAH | 29.300 | 40 | 6.600 | | DISPONIBLE |

TABLEAU N° 27 : REGROUPEMENT D'AUTRES ENTREPRISES

| NOUVELLE ENTREPRISE | ENTREPRISES REGROUPEES | C.A. ACTUEL 103 DA | EFFEC- TIFS | C.A SOU- HAITABLE | TAUX | PLAN DE CHARGE |
|------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|----------------------|------|-------------------|
| SOGERWIT EDIMA | SOGERWIT EDIMA | 88.300 | 312 | 51.480 | | DISPONIBLE |
| | | 116.600 | 72 | 11.800 | | |
| TOTAL | | 204.900 | 384 | 63.280 | | |
| EMIFOR | EMIFOR | 60.000 | 495 | 81.700 | 1.4 | DISPONIBLE |

TABLEAU N° 28 : REGROUPEMENT D'ENTREPRISES DE SERVICE

| NOUVELLE ENTREPRISE | ENTREPRISES REGROUPEES | C.A. ACTUEL 103 DA | EFFEC- TIFS | C.A. SOU- HAITABLE 103 DA | TAUX | PLAN DE CHARGE |
|------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|---------------------------------|------|---|
| EDIPAL | EDIPAL | 816.400 | 393 | - | | Fonctions des approvision- nements |
| | ASWAK | 530.300 | 402 | - | | |
| | EDIED (électronique) | 40.500 | 30 | - | | |
| TOTAL | | 1.387.200 | 825 | 136.125 | | |
| EDIMCO | EDIMCO | 600.000 | 190 | | | Fonction des approvision- nements |
| | SOTRAMAT | 13.000 | 140 | | | |
| | ETRAVOR | 1.000 | 40 | | | |
| | EDIED (en partie) | 40.500 | 30 | | | |
| TOTAL | - | 654.500 | 400 | 66.000 | | |

L'ensemble des différents regroupements par type d'activité sus-indiqués dans les tableaux ci-dessus ont été matérialisés sur une carte de la Wilaya de Tlemcen en vue de déterminer le segment géographique dans lesquels ils évoluent par souci d'économie d'échelle (voir annexe 3 -cartes-).

2-3- Plan de formation de la ressource humaine

La recherche de gains de productivité, l'efficacité dans l'organisation des chantiers ainsi que la maîtrise des innovations techniques, commandent que soit élaboré un plan de formation à différents niveaux.

* Niveau gestionnaire

Le niveau supérieur d'un cadre n'étant pas toujours un critère suffisant, il convient de concevoir des cycles de formation dans le management, pour tous les gestionnaires des entreprises et bureaux d'études.

* Niveau maîtrise

Les cadres de maîtrise chargés du suivi des chantiers doivent également bénéficier de cycles de recyclage dans les techniques de leurs domaines respectifs.

* Niveau exécution

Les performances du personnel d'exécution peuvent être améliorées, à partir d'un meilleur encadrement des chantiers, et du savoir-faire qu'aura capitalisé, le cadre de maîtrise.

2-4- Assainissement financier

L'efficacité de la stratégie de redéploiement préconisée, à la faveur de l'accord Gouvernement -U.G.T.A. reste également conditionnée par l'assainissement financier des E.P.L., en butte à des contraintes qui ont handicapé, leur dynamique interne. Les mesures prévues dans le cadre de la loi des finances pour 1993, permettent d'envisager avec optimisme, la solution à ce problème, dans la mesure où:

* Le recouvrement des créances relatives à la réalisation de projets des programmes communaux et sectoriels, évalués à 193 Millions de DA, est pris en charge à concurrence de 77%, grâce à l'autorisation anticipée de crédits, décidée par le Ministère de l'Economie,

* Le principe de rachat du découvert estimé à 781 Millions de DA est retenu (situation arrêté au 31.12.92),

* Il sera procédé au rééchelonnement des dettes fiscales et para-fiscales, évaluées respectivement, à 135 et 122 Million de DA (Situation arrêtée au 31.12.91),

* Les entreprises seront dotées de fonds pour l'absorption des actifs nets négatifs,

* Il sera procédé, à la régularisation de la situation du patrimoine détenu par les E.P.L..

2-5- Application des dispositions du plan de redéploiement

Le plan de redéploiement une fois approuvé, doit être rigoureusement appliqué dans ses différents volets afin de garantir son efficacité. L'attitude laxiste que peuvent manifester certains gestionnaires réfractaires au changement, sous-tend, tout au moins dans la phase de démarrage, l'implication d'une commission adhoc. (Administration Banques-U.G.T.A.) ou d'un bureau d'expertise, dans l'application des dispositions prévues, dans le plan de redéploiement.

En conclusion, on peut dire que dans la mesure où des dispositions sont envisagées pour l'assainissement financier des entreprises, que le plan de charge du programme en cours soit suffisant, que le recouvrement des créances soit devenu effectif, le problème essentiel demeurera celui de l'encadrement. C'est pourquoi, dans l'élaboration du plan de redéploiement qui suggère des regroupements d'entreprises, il est non seulement possible de réaliser des économies d'échelle, en maintenant les effectifs actuels, mais aussi de recruter (62) Cadres Supérieurs et 26 Techniciens.

TABLEAU N°29 : IDENTIFICATION DES BESOINS EN ENCADREMENT

DES ENTREPRISES PUBLIQUES LOCALES DE LA

WILAYA DE TLEMCEEN

| ENTREPRISES | ENCADREMENT | | TOTAL | |
|---------------------|----------------------------------|--|------------------------|---------------|
| | DISPONIBLE | A RECRUTER | INGENIEURS ET LICENCIE | TECHNI- CIENS |
| E.C.E.S | (2) Ing.Elect. (1) Lic.Sc.Eco | (1) Lic.en Droit (1) Ing.Climati. (1) Ing.Elect. (5) Lic.Sc.Eco. | 8 | - |
| E.C.C | - | (1) Ing.génie c. (1) Ing.Elect. (2) Lic.Sc.Eco. (1) Lic.Droit. | 5 | - |
| E.C.E | - | (1) Ing.génie c. (1) Ing.Elect. (2) Lic.Sc.Eco. (1) Lic.Droit. | 5 | - |
| E.C.F. | - | (1) Ing.génie c. (1) Ing.Elect. (2) Lic.Sc.Eco. (1) Lic.Droit. | 5 | - |
| EMACO | - | (1) Ing.génie c. (1) Ing.Elect. (2) Lic.Sc.Eco. (1) Lic.Droit. | 5 | - |
| ENTRE. BAT | - | (1) Ing.génie c. (1) Ing.Mainte. (1) Architecte (2) Lic.Sc.Eco. (6) Tech.génie c | 5 | 6 |
| BATI. WIT | - | (1) Architecte | 1 | - |
| SOUS TOTAL BATIMENT | (2) Ingénieurs (1) Lic.Sc.Eco | | (34) | (6) |

TABLEAU N° 29 : IDENTIFICATION DES BESOINS EN ENCADREMENT
DES ENTREPRISES PUBLIQUES LOCALES DE LA
WILAYA DE TLEMCEM (SUITE)

| ENTREPRISES | ENCADREMENT | | TOTAL | |
|-----------------------------|--|---|------------------------|-------------|
| | DISPONIBLE | A RECRUTER | INGENIEURS ET LICENCIE | TECHNICIENS |
| EPWT | (5) Ing.(3)Lic. (1) Ing.Maint. | (4) Ing.T.P. (6) Techn. T.P. | 4 | 6 |
| EREWIT | (1) Ing. | (4) Ing.T.P. (1) Ing.Mainte. (2) Lic.Sc.Eco. (1) Lic.Droit. (10) T.S. T.P. | 8 | 10 |
| SOUS TOTAL TRAVAUX PUBLICS | (7) Ing.(3)Lic. | | (12) | (16) |
| E.C.M | - | (3) Ing.génie c. (2) Lic.Sc.Eco. (1) Projeteur (2) T.S génie (2) Dessinateurs | 6 | 4 |
| ETICO | (1) Ingénieur | (1) Ing.Textile (1) Chimiste | 2 | - |
| SOUS TOTAL PRODUCTION | (1) Ing. | | (8) | (4) |
| SOGERWIT | (5) Ing. (2) Lic. | (1) Ing.génie R. (1) Ing.Mainte. (1) Hydro-géol | 3 | - |
| EMIFOR | (4) Ing.Forest. (1) Lic.Sc.Fin. (1) Ing.Agro. (1) Lic.Sc.Eco. | (1) Ing.génie C. (1) Ing.génie R. (1) Ing.Paysag. (1) Ing.Maint. (1) Ing.T.P. | 5 | - |
| SOUS TOTAL AUTRE ENTREPRISE | (7) Ing.(4)Lic. | | (8) | (-) |
| TOTAL GENERAL | | | (62) | (26) |

TABLEAU N° 30 : LES MOYENS MATERIELS DISPONIBLES

DES ENTREPRISES DE BATIMENT

| NATURE DU MATERIEL | ENTREPRISES DU BATIMENT | | | | | | | TOTAL |
|---------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|------|-------|
| | ECES | E.C.G | E.C.S | E.C.F | EMACO | BATIWIT | ENTR | |
| Camions | 10 | 14 | 16 | 13 | 14 | 40 | 37 | 144 |
| Grues | 2 | 11 | 3 | 3 | - | 14 | 5 | 38 |
| Pelles hydrauliques | - | 3 | 2 | 2 | - | 9 | 4 | 20 |
| Poclain | - | 2 | 1 | - | - | - | - | 3 |
| Dumper | 4 | 5 | 5 | 6 | - | - | 5 | 25 |
| Basière | - | - | 1 | - | - | - | - | 1 |
| Case | - | - | 1 | - | - | - | - | 1 |
| Bétonnière | 5 | 13 | 5 | 7 | - | - | 14 | 44 |
| Chargeur | - | - | 1 | - | - | 3 | 1 | 5 |
| Clarck | 1 | - | - | - | - | 2 | - | 3 |
| Compresseur | 7 | 7 | - | 6 | - | 12 | 3 | 35 |
| Malaxeur | - | - | - | 1 | 1 | 6 | - | 8 |
| Citernes | - | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 |
| Remorques | 4 | - | - | 1 | - | 23 | 8 | 36 |
| Centrale bétonnière | - | - | - | - | - | 2 | 1 | 3 |
| Bulldozer | - | 1 | - | 1 | - | 1 | 1 | 4 |
| Tble Vib. | - | 2 | 2 | - | - | 1 | - | 5 |
| Groupe El. | 7 | 1 | - | 2 | - | 2 | 1 | 13 |
| Station concasse | - | 1 | 3 | - | - | - | 2 | 6 |
| Parpaineuse | - | 4 | 4 | 6 | - | - | 1 | 15 |
| Machine C. | - | - | - | 1 | - | - | - | 1 |
| Véhicules | 20 | 4 | 5 | 2 | 4 | 13 | 13 | 61 |
| Bus | 2 | - | - | 3 | - | - | - | 5 |
| Citer. Cim | - | - | - | - | 4 | - | - | 4 |

TABLEAU N° 31 : LES MOYENS MATERIELS DISPONIBLES DES
ENTREPRISES DE TRAVAUX PUBLICS

| NATURE DU MATERIEL | ENTREPRISES DES TRAVAUX PUBLICS | | TOTAL |
|-----------------------|---------------------------------|---------------|-------|
| | S P W T | E R E M W I T | |
| Camions | 83 | 55 | 138 |
| Citernes | 21 | 7 | 28 |
| Semi Rem. | 16 | 1 | 17 |
| station C. | 2 | 5 | 7 |
| Compresseur | 10 | 1 | 11 |
| Tracteurs | 5 | 12 | 17 |
| Véhicules | 21 | 12 | 33 |
| Porte char | 5 | 2 | 7 |
| Bulldozer | 10 | 11 | 21 |
| Nivelleuse | 9 | 1 | 10 |
| Compacteur | 12 | 22 | 34 |
| Scapour | 7 | - | 7 |
| Groupe El. | 5 | 6 | 11 |
| Chariot | 3 | 12 | 15 |
| Malaxeurs | 2 | - | 2 |
| Bétonnière | - | 4 | 4 |
| Epandeur | 3 | 16 | 19 |
| Gravion. | 9 | - | 9 |
| Pelles | 18 | 3 | 21 |

TABLEAU N° 32 : LES MOYENS MATERIELS DISPONIBLES DES
ENTREPRISES DE CONSTRUCTION METALLIQUE

| NATURE DU MATERIEL | ENTREPRISES DE CONSTRUCTION METALLIQUE | | | TOTAL |
|--------------------------|---|-------|---------|-------|
| | U.G.T.S | U.C.M | SOCOMET | |
| Camions | - | 02 | 08 | 10 |
| BUS | - | - | 06 | 06 |
| Compresseur | - | 02 | 02 | 04 |
| Clair | - | - | 06 | 06 |
| Grue | - | - | 01 | 01 |
| Vehicules légers | - | 03 | 04 | 07 |
| Encocheuse | - | 01 | - | 01 |
| Trançonneuse | - | 01 | - | 01 |
| Touret | - | 01 | - | 01 |
| Perceuse | - | 01 | - | 01 |
| Poste de soudure | - | 36 | - | 36 |
| Poinçonneuse | - | 02 | - | 02 |
| Cisaille | - | 02 | - | 02 |
| Ceintreuse | - | 01 | - | 01 |
| Presse | - | 01 | - | 01 |
| Cabine Peinture | - | 03 | - | 03 |
| Plicuse Hydraul. | - | 01 | - | 01 |
| Poste Haute Ten. | - | 01 | - | 01 |
| Forge | - | 01 | - | 01 |
| Machine de Prod. | 10 | - | - | 10 |
| Chariot | 01 | - | - | 01 |
| Tracteur | 01 | - | - | 01 |
| Remorque | 01 | - | - | 01 |
| Four | 01 | - | - | 01 |

TABLEAU N° 33 : LES MOYENS MATERIELS DISPONIBLES DES
ENTREPRISES D'HYDRAULIQUE

| NATURE DU MATERIEL | ENTREPRISES D'HYDRAULIQUE | | TOTAL |
|--------------------|---------------------------|-------------|-------|
| | S O G E R W I T | E M I F O R | |
| Camions | 50 | 15 | 65 |
| Bulldozer | - | 11 | 11 |
| Clark | 3 | - | 3 |
| Pelles | 14 | 2 | 16 |
| Groupe électrogène | 10 | - | 10 |
| Compresseur | 8 | - | 8 |
| Compacteur | 1 | - | 1 |
| Rouleaux | 4 | 2 | 6 |
| Tracteurs | 7 | - | 7 |
| Remorques | 3 | 4 | 7 |
| Porte engins | 1 | - | 1 |
| Bétonnière | 8 | - | 8 |
| Groupe à souder | 10 | - | 10 |
| Poclain | 7 | - | 7 |
| Véhicules | 30 | 16 | 46 |
| Chargeurs | - | 3 | 3 |
| Cases | 2 | - | 2 |

TABLEAU N° 34 : LES MOYENS MATERIELS DISPONIBLES DES
ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

| NATURE DU MATERIEL | ENTREPRISES DE DISTRIBUTION | | | TOTAL |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------|--------|
| | E D I P A L | A S W A K | E D I E D | |
| Camions | 33 | 31 | - | 64 |
| Semi-Rem. | 9 | - | - | 9 |
| Chariots | 6 | - | - | 6 |
| Transpal. | 3 | - | - | 3 |
| Camion Fr. | 3 | 3 | - | 6 |
| Véhicules | 11 | 10 | 6 | 27 |
| Surf. Sto | 46.612 m ² | 9.860 m ² | 31.120 m ² | 87.592 |
| Ent. Frig. | 1.276 m ³ | - | - | - |

TABLEAU N° 35 : LES MOYENS MATERIELS DISPONIBLES DES
ENTREPRISES DE PRODUCTION

| NATURE DU MATERIEL | ENTREPRISES DE PRODUCTION | | TOTAL |
|-----------------------|---------------------------|-------------|-------|
| | E T I C O | U P A C O T | |
| Moulinage | 1 | - | 1 |
| Métiers | 22 | - | 22 |
| Fours | 2 | - | 2 |
| Véhicules | 3 | 1 | 4 |
| Camions | 1 | 1 | 2 |
| Machines | - | 25 | 25 |

TABLEAU N° 36 : SITUATION FINANCIERE DES ENTREPRISES

UNITE : 103 DA

| ENTREPRISES | CREANCES | DECOUVERT AU 31.12.92 | DETTES (31.12.92) | |
|----------------------------------|----------|--------------------------|-------------------|---------------|
| | | | FISCALES | PARA-FISCALES |
| E.C.G. | 12.607 | 27.128 | 12.802 | 14.342 |
| E.C.E.S. | 31.084 | 45.868 | 7.642 | 2.048 |
| E.C.F. | 4.823 | 36.890 | 13.154 | 17.640 |
| E.C.S. | 3.977 | 56.106 | 12.016 | 16.946 |
| BATIWIT | 33.234 | 55.780 | 4.223 | - |
| ENTREBAT | 41.465 | 56.879 | 14.080 | 12.552 |
| E.I.T Mans | 22.631 | 47.476 | 9.812 | 16.440 |
| E.I.T Bens | 4.326 | 17.506 | 1.560 | 3.882 |
| ENITHAF | 1.827 | 4.007 | 3.755 | 5.284 |
| EIT TLEMCEN | 13.720 | 25.445 | 366 | 12.386 |
| BEC TLEMCEN | 18 | 972 | 812 | 148 |
| M.H.T. | 4.554 | - | - | - |
| SOUS TOTAL BATIMENT | 174.266 | 374.057 | 80.222 | 101.668 |
| EREMWIT | 34.697 | 66.421 | 4.856 | 3.478 |
| PARC WILAYA | 89.593 | - | - | - |
| UCA SEBDOU | - | 1.176 | 525 | 904 |
| SOUS TOTAL TRAVAUX PUBLICS | 124.290 | 67.597 | 5.381 | 4.382 |

TABLEAU N°36 : SITUATION FINANCIERE DES ENTREPRISES (SUITE)

UNITE : 103 DA

| ENTREPRISES | CREANCES | DECOUVERT AU 31.12.92 | DETTES (31.12.92) | |
|----------------------------|----------|--------------------------|-------------------|---------------|
| | | | FISCALES | PARA-FISCALES |
| E.C.M. | 29.349 | 32.939 | 9.730 | 10.589 |
| ETICO | 2.320 | 2.668 | 3.256 | - |
| U.P.A.C.O.T. | - | 2.154 | 363 | - |
| E.M.A.C.O. | 5.814 | - | 724 | 270 |
| EAU MINERAL | 38 | 764 | - | - |
| C.LAVANDE | 635 | 9.617 | - | - |
| SIREWIT | 5.533 | 34 | 2.240 | 1.790 |
| SOUS TOTAL PRODUCTION | 43.690 | 48.176 | 16.313 | 12.649 |
| SOGERWIT | 36.617 | - | - | - |
| SOUS TOTAL HYDRAULIQUE | 36.617 | - | - | - |
| EMIFOR | 20.880 | 13.071 | 3.171 | - |
| EDIMA | 8.074 | - | 359 | 517 |
| SOUS TOTAL AGRICULTURE | 28.954 | 37.071 | 3.530 | 517 |
| EDIPAL | 6.252 | - | - | - |
| ASWAK | 36.705 | 207.934 | 21.798 | 617 |
| EDIED | 1.883 | - | 7.037 | - |
| EDIMCO | 8.584 | - | - | - |
| SOUS TOTAL DISTRIBUTION | 53.424 | 207.934 | 28.835 | 617 |
| SOTRAMAT | 13.909 | 44.187 | 1.157 | 2.772 |
| ECOTRAVOR | 545 | 1.004 | - | - |
| EITRAG | 90 | - | - | - |
| SOUS TOTAL TRANSPORT | 14.544 | 45.191 | 1.157 | 2.772 |
| TOTAL GENERAL | 475.785 | 781.214 | 135.438 | 122.605 |

C- RECENTRAGE DES MISSIONS DE L'E.P.L.

L'environnement économique fait l'objet depuis 1988 à ce jour de profondes réformes structurelles et organisationnelles dont la principale conséquence est l'autonomie des entreprises. De ce fait, l'évolution de l'environnement devrait progressivement permettre à l'entreprise de récupérer la gestion de son exploitation, de ses ressources humaines, de l'organisation de ses relations commerciales et économiques, et de sa croissance pour aboutir à terme à l'exercice normal du risque de gestion.

Voici très succinctement "le tableau n°37 comparatif de l'environnement de l'E.P.L. avant et après les réformes économiques"(1) :

| Rubrique | Avant les réformes | Après les réformes |
|-----------------|---|---|
| *Planification | *Plan annuel élaboré à partir de plans quinquennaux nationaux | *Elaboration d'un PMTE en fonction des grandes lignes de l'évolution du marché. |
| *Organigramme | *Proposition de l'entreprise soumise à l'autorisation préalable de la tutelle | *Choix de l'entreprise |
| *Investissement | *L'Etat décidait des investissements, assurait leurs financements et chargeait l'entreprise de leur réalisation | *L'Etat se charge de tout projet jugé stratégique *L'entreprise peut financer tout projet par fonds propres ou par d'autres moyens (emprunts...) |
| *Production | *Objectifs fixés en concertation avec la tutelle | *Objectifs fixés par l'entreprise en fonction de l'évolution du marché |
| *Distribution | *Obligation faite à l'entreprise publique de vendre ses biens à une autre entreprise public de commercialisation. | *Les entreprises peuvent créer leur propre réseau de distribution ou vendre à tout autre réseau |
| *Prix | *Prix homologués en accord avec la tutelle. | *Mis à part certains produits dont les marges sont plafonnées. Les prix sont liés à l'offre et la demande du marché. |
| *Salaires | *Système SGT définissant un salaire de base lié au poste de travail. | *Système basé sur l'offre et la demande dans le cadre de la loi (SMIG etc..) |

(1) Colloque organisé par le Ministère de la restructuration industrielle et de participation à Tlemcen, juillet 1995, communication de Mohamed Ramdane sous le thème "Recentrage sur les activités et les métiers"

"Le contrôle des activités de l'entreprise porte désormais sur le profit. Le contrôle à priori est éliminé au profit du "contrôle à posteriori qui peut se faire aisément grâce aux seuls comptes de trésorerie"(1).

Ainsi, le fonctionnement de l'E.P.L. est basé sur de nouvelles données à savoir :

- * la liaison entre l'entreprise et l'administration concerne l'application par l'entreprise des mécanismes qui régissent la sphère économique et sociale,
- * l'Etat est propriétaire du fonds social par le biais d'actions,
- * l'entreprise est responsable de sa trésorerie. Elle s'engage dans une concurrence loyale et a pour objectif essentiel le profit.

En conséquence, le budget de l'Etat est alimenté par les dividendes revenant à l'Etat par l'intermédiaire des fonds de participation. De ce fait, les résultats financiers négatifs peuvent susciter soit :

- L'intervention financière de l'Etat par un concours d'équilibre auprès du fonds de participation,
- La faillite.

C'est ainsi que "le modèle de marché permet de mettre en évidence le risque total de l'entreprise et notamment sa composante essentielle : le risque systématique"(2). En effet, l'évaluation du risque devient l'élément moteur de toute stratégie d'entreprise. Les variables stratégiques telles que l'approvisionnement, l'investissement, les prix, la distribution et les salaires aident à cerner le risque. Aussi, il faudrait y ajouter l'impact des environnements différents qui peuvent en constituer des atouts ou des menaces pour la survie d'une E.P.L.. D'où, une étape d'adaptation à ces mutations est plus que nécessaire pour les E.P.L. dans la mesure où ces dernières constituant le tissu économique public ont été créées par l'Etat, tour à tour agent économique, puissance publique, régent, dans une période où l'Etat avait les moyens de sa politique, mû par une idéologie de développement basée sur une politique volontariste. Aujourd'hui beaucoup d'EPL ont fait les frais des nécessaires mutations de l'économie algérienne.

S'agit-il de comprendre que les EPL n'ont fait que ce qui leur avait été demandé et en dehors de leur objet social ou bien s'agit-il d'un retour aux valeurs qui sous-tendent la gestion de toute entreprise. En un mot, l'EPL peut-elle retrouver le concept de management après avoir failli pour l'avoir ignoré ?

(1) A. Burlaud et C. Simon, Analyse des coûts et contrôle de gestion, édition Vuibert, Paris, 1981, page 20

(2) C. A. Vailhen, Evaluation de l'entreprise et coût du capital, édition Vuibert, Paris, 1981, page 86

Nous sommes d'avis de redynamiser la notion de Management en faveur des E.P.L.. A ce titre, nous développerons les aspects méthodologiques liés à l'analyse stratégique du recentrage des missions de l'E.P.L. puis, nous présenterons le mode opératoire de ces concepts.

En effet, le premier aspect concerne la réaction tardive et lente pour faire face à la crise car il est observé :

- * L'attente d'une amélioration de la conjoncture ou de la réponse politique,
- * La confusion entre crise structurelle et ralentissement conjoncturel: c'est surtout valable dans les secteurs où les technologies de production et de management bouleversent les acquis,
- * La nécessité de maîtriser l'inflation: plus l'inflation est rapide et importante, plus les corrections deviennent urgentes:
 - à 10% d'inflation par an, on peut changer les prix une fois par an,
 - à 30% d'inflation par an, un changement de prix par trimestre est un impératif de survie,
- * Le recours aux solutions de facilité,
- * L'incapacité de la direction à gérer la crise. En effet, la croissance sans crise de rentabilité, ni de trésorerie peut être profondément dramatique.

De même, d'autres causes d'aggravation de la situation relèvent de :

- * pertes de temps en réunions nombreuses, non suivie d'exécution de décisions,
- * absence d'idées de solutions: le consensualisme et la recherche du compromis pour ne pas bousculer les équilibres sont souvent plus coûteux que les sacrifices nés d'application de solutions courageuses,
- * désaccords sur les causes des difficultés et les remèdes. La remise en cause est exigeante et souvent impossible à initier, l'Etat se chargeant de régler selon une certaine convenance les conflits d'entreprise,
- * Les hésitations devant les mesures à haut risque,
- * Les délais d'apprentissage et de formation parce que la gestion de crise implique des changements de culture d'entreprise plus ou moins partiels,
- * Les délais bureaucratiques et légaux,

Nous invoquerons les principales causes de faillite qui en résulte, surtout en période de stagnation économique ou de récession, la croissance économique ayant masqué bien des erreurs. Parmi les causes stratégiques, nous avons :

- * Ventes insuffisantes liées à la baisse du marché d'où stocks très importants,
- * Manque de compétitivité,
- * Défaillance des clients ou bien l'Etat est mauvais payeur,
- * Investissement mauvais, non rentables ou trop importants,
- * Mauvaise localisation, décentralisation, transfert,
- * Coûts d'exploitation trop élevés,
- * Croissance trop rapide avec des marges insuffisantes pour le financement,
- * Structures trop lourdes, excès de centralisation, bureaucratie,
- * Achat de la paix sociale (attitude vis à vis des syndicats),
- * Incompétence financière du dirigeant,
- * Système de gestion du pouvoir dans l'entreprise," (1)

Face à ces difficultés, plusieurs solutions sont envisageables pour redresser la situation :

- * Recherche de partenaires,
- * Ventes d'actifs,
- * Renégociation de crédits,
- * Désengagement,
- * Embauche et autodiscipline,
- * Redéploiement des activités,
- * Réorganisation de l'entreprise.
- * "Se donner les moyens de réaliser ses objectifs c'est-à-dire l'effort doit être mis sur le besoin de fonds de roulement,
- * Etudier et analyser objectivement le marché et son évolution "(1) (reconquérir des segments de marché),

Le deuxième aspect important est relatif au mode opératoire d'une démarche organisée. Quelque soit l'entreprise, elle va devoir réfléchir sur ce qu'il convient de faire face à une activité nouvelle ou une situation nouvelle.

L'E.P.L., lors de ses choix, "dispose de plusieurs options stratégiques : la spécialisation, l'intégration verticale, la diversification, l'innovation, la coopération, l'acquisition et le retrait"(2). A chacune de ces options, qui ne sont pas mutuellement exclusives, correspondent des actions bien définies permettant leur mise en oeuvre. Cette tâche est souvent très complexe car on agit sur de l'existant. Il en résulte donc qu'une stratégie adéquate permet au gestionnaire de :

(1) Pierre Lauzel, La gestion rationnelle de l'entreprise tome 2 - Les grandes fonctions et le contrôle de gestion, édition entreprise moderne, Paris, 1972, page 37

(2) Christophe Lalandre, Stratégies des entreprises et marché international des capitaux, édition economica, Paris, 1980, pages 28-33

- * Garder la lucidité voulue pour apprécier la comptabilité entre l'environnement dans lequel se situe son entreprise et les forces qu'il est capable de mettre en oeuvre sur les marchés,
- * Déceler à temps les changements qui se produisent dans l'environnement afin de s'adapter à la concurrence ou aux changements induits par le créneau d'activité, changements dus à la technologie ou aux contraintes économiques de type récession ou autres,
- * Savoir s'il faut décrocher pour mener les efforts sur d'autres fronts plus favorables pour optimiser les capacités de l'entreprise ou au contraire continuer à faire front, la réussite étant au bout de la persévérance.

Ce triptyque devrait permettre au gestionnaire de lancer une réflexion qui doit porter essentiellement sur la concentration des efforts pour conquérir des parts de marché, sur la bonne gestion des moyens financiers et enfin sur la dynamique interne de la ressource humaine dans sa contribution la plus efficace à l'entreprise.

La démarche de l'analyse stratégique n'est pas linéaire, et c'est ce qui fait toute sa difficulté, nous devons aboutir à s'assurer des cohérences. L'accent doit être mis sur "le recentrage de l'entreprise sur ses activités les plus rentables et sur ses métiers qu'elle maîtrise le mieux dans le cadre d'un plan de trois à cinq ans en s'assurant de maximum de chances de succès.

Une fois les calculs d'opportunités effectués, il sera possible à la direction générale de l'entreprise de mettre en oeuvre selon l'urgence et les moyens soit :

- * Les délestages d'activité dont l'analyse stratégique a signifié l'abandon,
- * La sous traitance selon des cahiers de charge dont la sécurité d'approvisionnement, de disponibilité et de respect des normes par le sous-traitant doivent impérativement être contractualisées,
- * L'essaimage d'activités connexes qui aura le double mérite d'alléger les charges d'exploitation, de donner un marché et un levier à un métier qui peut muer en organisation autonome, de permettre la création de filiales (filialisation avec une logique industrielle, filialisation avec une logique commerciale, filialisation avec une logique de placement sans intégration d'activité),
- * Le regroupement autour du même métier qui permettra d'atteindre la masse critique ou d'avoir des économies d'échelles ou autour de métiers convergents comme dans le secteur de la construction ou de la production industrielle de masse"(1).

(1) Colloque organisé par le Ministère de la restructuration industrielle et de la participation à Tlemcen, juillet 1995, Communication de Ramdane Mohamed sous le thème "Recentrage sur les activités et les métiers".

CONCLUSION

Les deux études de cas que nous avons présenté comme modèle, illustrent les réformes engagées par le gouvernement. De là, une désillusion pour les méthodes formelles se fait sentir. La gestion du changement, dans le but d'adapter l'E.P.L. à de nouvelles règles de jeu pour assurer à l'organisation le maintien de sa capacité, sont plus que jamais les nouveaux défis auxquels l'entreprise est confrontée. Toutes ces préoccupations soulèvent une série de nouvelles questions à savoir Comment mieux impliquer les hommes dans le processus de décision stratégique ? Comment faire en sorte que l'E.P.L. se renouvelle et puisse faire face à des changements dans ses marchés et sa technologie ? Comment élaborer des systèmes qui permettent le renforcement de certains comportements favorables à la réalisation de la stratégie et qui y associent, de manière étroite, la culture organisationnelle ?

L'E.P.L. est appelée à mettre en oeuvre une stratégie permettant de recentrer de façon durable sur des activités porteuses et rentables. Il est évident que ces entreprises soient dotées en moyens humains, matériels et financiers à qui il est demandé d'être rentable, sous peine de faillite compte tenu des contraintes qui pèsent sur elles et des objectifs qui leur ont été assignés et du nombre d'handicaps qui entravent leur développement. Il apparaît indispensable que les erreurs stratégiques dans les décisions qui engagent leur avenir soient les moins nombreuses possibles et les moins coûteuses possibles.

Face à ce foisonnement de réflexion induit par la phase de transition actuelle, sont-elles capables de sauter le rubicond et d'opérer le saut qualitatif dans l'atteinte de nouveaux objectifs ? Nous pensons qu'un élément de la réponse se situe au niveau du processus actuellement en cours à savoir la formule de la privatisation.

SECTION 3 - LA FORMULE DE PRIVATISATION COMME PROCESSUS EN COURS

Pour les théoriciens de l'économie de marché, la privatisation peut révolutionner le rôle de l'Etat dans le développement et la croissance économique ainsi que dans la société toute entière.

Partant de ce constat, le processus de privatisation devient plus une technique d'adaptation qu'une bouée de sauvetage.

Pourtant, malgré l'ampleur et la profondeur de la révolution qu'elle représente, la privatisation elle-même reste très souvent un concept imprécis. En fait, cette notion recouvre un ensemble de techniques, d'objectifs et de résultats différents.

Notre analyse se présente comme un aperçu général des causes et des modalités de développement de ce phénomène. C'est pourquoi il revêt une telle importance en tant que doctrine de gouvernement à une époque où, nombreux sont ceux qui recherchent de meilleures formes de gestion des affaires publiques, en particulier des systèmes politiques démocratiques et fondés sur l'économie de marché.

Plus que le processus de privatisation lui-même, il importe de comprendre la logique qui l'inspire. En effet, il existe des limites à l'action de l'Etat et certaines activités économiques, en particulier dans le domaine industriel, sont exercées de manière plus rentable par le secteur privé.

A- LES AMENAGEMENTS LEGISLATIFS

Les réformes économiques entreprises à partir de 1988 à l'effet d'intégrer notre économie aux mécanismes du marché libéral se sont traduites concrètement par une refonte du dispositif législatif et réglementaire régissant l'activité économique qui favorise, tout particulièrement, la promotion de l'investissement privé.

Ainsi, le nouveau cadre institutionnel et réglementaire lève toutes les restrictions qui étaient imposées antérieurement à l'investissement étranger et national privé. A cet égard, il convient de mentionner que la procédure d'agrément des investissements ainsi que leur plafonnement à (30) Millions de DA ont été supprimés à la faveur "des dispositions de la loi 88-25 relative à l'orientation des investissements privés"(1). En outre, "la loi 88-29 a mis fin à l'exercice du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur"(2) et a ouvert ce dernier au secteur privé.

De surcroît, "la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit consacre la libéralisation des régimes d'investissements étrangers et la liberté d'installation des banques étrangères"(3). Les dispositions antérieures limitant la participation du capital étranger à 49 % dans les sociétés mixtes ont été abrogées. Cette loi ouvre la voie à toutes les formes de contribution du capital étranger au développement de l'économie et favorise toute forme de partenariat. Elle permet également à l'investisseur non résident de réaliser son implantation en Algérie sous forme d'investissement direct ou en partenariat avec une personne morale publique ou privée résidente.

Ainsi, la mise en place d'un dispositif législatif, notamment :

- "Le décret législatif 93-08 modifiant et complétant l'ordonnance n°75-59 du 26/09/1975 portant code de commerce,"(4)
- "Le décret législatif 93-10 relatif à la bourse des valeurs mobilières,"(5)
- "Le décret législatif 93-12 relatif à la promotion de l'investissement,"(6)
- "L'ordonnance 95-06 relative à la concurrence,"(7)
- "L'ordonnance 95-22 relative à la privatisation des entreprises publiques,"(8)

(1) Journal officiel n° 28 du 13/07/1988, pages 774-775

(2) Journal officiel n° 29 du 20/07/1988, pages 800-802

(3) A.N.E.P., les lois des réformes économiques 1988-1991, pages 139-190

(4) Journal officiel n° 27 du 27/04/1993, pages 3-41

(5) Journal officiel n° 34 du 23/05/1993, pages 3-5

(6) Journal officiel n° 64 du 10/10/1993, pages 3-7

(7) Journal officiel n° 9 du 22/02/1995, pages 12-22

(8) Journal officiel n° 48 du 3/09/1995, pages 3-9

traduit la volonté d'ouvrir davantage l'économie au capital étranger et privé national. Cette nouvelle législation institue un système d'encouragement fondé sur une distribution et une modulation transparente d'avantages financiers, fiscaux et douaniers.

En outre, quelques mesures importantes ont été prises pour une adaptation à une économie de marché, en l'occurrence :

- La liberté des prix pour favoriser le libre jeu des forces du marché. La fixation des prix par l'Etat devient l'exception,
- La liberté d'accès à la devise pour tous les opérateurs économiques régulièrement inscrits au registre du commerce. Le principe est fondé sur la solvabilité du client,
- L'ouverture du capital des E.P.L. au capital privé national et étranger sous forme d'apport de capitaux, d'équipement ou de savoir faire.

On est en droit donc de signaler que ces nouveaux textes créent des conditions nouvelles et incitatives pour la promotion des investissements.

Pour ce faire, les walis ont institués par décision un comité local de privatisation et une commission locale de vérification et de contrôle des opérations.

"Ce comité placé sous l'autorité directe du Wali est composé du

- Secrétaire général de la Wilaya (Président),
- Directeur des domaines de wilaya,
- Directeur de la planification et de l'aménagement du territoire,
- Directeur technique concerné par le secteur d'activité de l'entreprise;
- Président de l'A.P.C ou de l'A.P.W selon le cas."(1)

Nous ferons en sorte d'énumérer les principales actions de ce comité qui est chargé de:

- Définir et d'arrêter le programme de privatisation et de compléter le cahier des charges,
- Faire prendre par les collectivités locales propriétaires les délibérations prononçant la cession,
- Se prononcer sur le maintien ou non de chaque activité,
- Faire estimer la valeur des activités ou des actifs à céder. Le montant de l'estimation constitue un minimum en deçà duquel la cession ne peut intervenir,

(1) Ministère de l'Intérieur, note méthodologique n° 1380 du 20/11/1995 relative à la privatisation des activités à caractère locale

- Procéder à la mise en oeuvre des appels d'offres et de désigner un huissier ou le cas échéant un notaire pour procéder à la réception des offres et à l'ouverture des plis en séance publique,
- Prendre toutes mesures de nature à sauvegarder la confidentialité des informations,
- Adresser des rapports d'étape sur le déroulement des opérations à la commission locale de vérification et de contrôle des opérations de privatisation,
- Procéder à l'étude et à la sélection des offres et établir un rapport circonstancié sur l'offre retenue qui sera transmis à la commission locale de vérification et de contrôle. A cet égard, il-y-a lieu de préciser que les salariés organisés en société bénéficient d'un droit de préemption et d'un abattement de 15 % sur l'offre retenue. Ce droit doit être exercée dans une période d'un mois à compter de la proclamation de l'offre retenue.
- Retenir un notaire pour l'établissement de l'acte de cession consacrant le transfert de propriété."(1)

Il convient de noter qu'une "commission locale de vérification et de contrôle est instituée et se compose des membres suivants:

- Un Magistrat (Président),
- Le Trésorier de wilaya,
- Un représentant de l'inspection générale des finances,
- Le représentant du syndicat des travailleurs le plus représentatif au niveau de la Wilaya;

Cette commission a pour mission de veiller au strict respect des règles de transparence et d'équité du déroulement des opérations de privatisation. Elle se réunit de plein droit dès la réception des rapports d'évaluation soumis par le comité local de privatisation et se prononce sur leur recevabilité. Aussi, elle est chargée, en outre, d'assurer une large publicité aux résultats des adjudications.

Enfin, il est à préciser que le prix de cession doit être versé entre les mains du trésorier territorialement compétent et imputé dans un compte d'attente."(2)

Il est indispensable, à cet égard, que les opérations de privatisation se déroulent dans le respect des règles de transparence, de sincérité et d'équité. Elles doivent en outre prendre en charge le recensement et l'évaluation des biens mobiliers et immobiliers selon leur valeur marchande.

(1) Ministère de l'Intérieur, note méthodologique n° 1576 du 9/11/1996 portant mesures d'assouplissement,

(2) Ministère de l'Intérieur, note méthodologique n° 1380 du 20/11/1995 relative à la privatisation des activités à caractère locale

La privatisation de certains services publics et de certaines activités à caractère commercial, industriel ou artisanal, créés par les collectivités locales, en application des codes communal et de la wilaya n'est pas soumise aux dispositions de "l'ordonnance n°95-22 du 26 Août 1995"(1) et peut, à ce titre, être engagée immédiatement. Il en est de même pour les entreprises publiques locales sans existence juridique faute d'avoir été créées conformément à la réglementation en vigueur.

Toutefois, la mise en oeuvre du processus de privatisation diffère selon qu'il s'agisse de services publics, d'une part et d'activités à caractère commercial industriel ou artisanal et d'EPL sans statut juridique d'autre part. La démarche consiste d'abord à poursuivre l'action de recensement de tous les services publics créés par les Collectivités Locales et gérés sous forme de régie ou par l'intermédiaire d'établissements publics. Une fois cette opération achevée, il y a lieu ensuite de classer ces services selon l'importance et le degré de leur utilité publique et les possibilités de leur privatisation.

A cet égard, au cas particulier, la privatisation ne doit concerner que la gestion de ces services publics et ce, conformément aux dispositions des articles 138 et 130 respectivement du Code Communal et du Code de la Wilaya.

Il s'agit, en effet, non pas de cessions mais de concessions de services publics pouvant être accordées par les délégations exécutives sous forme de conventions conformes à un cahier des charges type et approuvées par le wali.

Il convient de souligner qu'un nombre important de services publics ont déjà été concédés et l'opération consiste, en réalité à généraliser cette forme de privatisation.

La privatisation des activités à caractères commercial industriel ou artisanal et des entreprises publiques locales sans existence juridique doit être entreprise selon les orientations contenues dans la circulaire n°20 du 15 Août 1995 de Monsieur le Chef du Gouvernement. Cette opération doit concerner en priorité les activités et entreprises dont les effectifs sont réduits et qui assurent une production de biens et de services à caractère banal, et sans complexité particulière. En fait, il s'agit d'entreprises et d'activités dont les Collectivités locales doivent se désengager (hôtellerie, restaurant, transport, bain, douche, artisanat...).

B- LA PERCEPTION DU PROCESSUS DE PRIVATISATION DANS UN CADRE INSTRUMENTAL

La privatisation est définie en terme simple comme le processus par lequel l'Etat cède les entreprises qui lui appartiennent, soit par blocs d'actions à des investisseurs privés nationaux ou étrangers.

Pourquoi notre pays recourt-il à cette technique ? C'est essentiellement dans le but de réduire la dimension du secteur public

(1) Journal officiel n° 48 du 03/09/1995, pages 3-9

dans le cas où il se serait développé de manière excessive et où il consomme des ressources trop importantes pour laisser au secteur privé la possibilité d'opérer d'une manière efficiente et de jouer son rôle de moteur de la croissance au sein de l'économie.

Dans la conduite relativement contrôlée, sur le plan économique, du processus de rupture-changement : deux aspects sont à considérer dans la phase de transition, l'un, se rapporte aux capitaux, et l'autre, à l'Etat.

Dans ce genre de rapports inter-capitaux, l'Etat aura à :

- Préserver sa mise initiale, lui permettant de la récupérer, dans des conditions honorables, lors de la faillite des capitaux publics ou, en cas où ils seraient absorbés, par le privé,
- Organiser l'espace d'échange des droits de propriété sur le capital : la bourse des valeurs mobilières,

Au delà de la nature juridique du droit de propriété, dans le contexte prévalant, l'essentiel est d'avoir des entreprises performantes et compétitives. La dynamique temporelle seule, décidera, lequel des deux types de droit de propriété, s'imposera. Ils pourraient fort bien cohabiter.

D'ailleurs, les décideurs de certains pays développés ont renforcé le processus de privatisation des entreprises publiques dans les moments pénibles aux fins de consolider les assises économiques nationales. A ce propos, M.Schlogel note: "...dans toutes les sociétés industrielles, le politique et l'économique ont cessé d'être distinctes comme le public et le privé. Les économies modernes sont des économies mixtes."(1)

En définitive, la question de la privatisation se pose en termes de conditions générales dans lesquelles, le capital privé est appelé, économiquement, à participer librement au processus de rupture changement. Afin de minimiser le risque d'un trop grand dérapage structurel irréversible, il convient de s'entourer du plus de précautions possibles, en ramenant le capital privé à sa juste proportion en sa qualité d'acteur actif parmi d'autres dans le cadre d'une démarche globale.

Dans notre analyse, il s'agit de partir de l'existant qui est un investissement colossal exigeant des dizaines d'années de travail. En sus, les entreprises ont acquis un savoir faire qui peut être rentabilisé sans problème majeur, placées dans des conditions normales de concurrence loyale. En effet, nous disposons d'un tissu économique assez diversifié 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.

Tous ces éléments doivent être pris en compte dans le décompte financier pour déterminer la valeur de l'entreprise à vendre. Evaluer une entreprise c'est émettre un avis sur la valeur de l'entreprise

(1) M. Schlogel, Organisation et fonctionnement des financiers, édition Masson et C^e, Paris, 1969, page 182

et non pas déterminer son prix. La valeur de l'entreprise peut servir comme élément de base pour la détermination du prix de cession. Les méthodes d'évaluation de base peuvent être rassemblées en trois groupes principaux: l'évaluation patrimoniale, l'évaluation par les résultats et l'évaluation par le goodwill. Il est certain que la certification des comptes constitue une étape au préalable à toute méthode d'évaluation de l'E.P.L..

Ainsi, "la valeur d'une entreprise se déduit de deux calculs préliminaires correspondant, l'un à la notion de prix de revient, l'autre à la notion de valeur de jouissance ou de rareté : la valeur patrimoniale est la valeur économique du bilan réévalué sans considération de profit : le bilan réévalué dégage la valeur intrinsèque mathématique. L'évaluation par les résultats résulte de la capitalisation d'un taux approprié du bénéfice net théorique, ou profit économique : c'est la valeur de rentabilité.

Si la valeur de rentabilité est supérieure à la valeur intrinsèque, cette situation est appelée le good will, et une prime de plus value lui sera accordée au titre d'éléments incorporels liés à l'exploitation. Si la valeur de rentabilité est inférieure, il importe de discerner si les causes tiennent à des incidents passagers ou à la structure même de l'entreprise. La valeur à adopter sera inférieure à la valeur intrinsèque. Elle comporte une valeur incorporelle négative ou dépréciation. Si le redressement de rentabilité n'apparaît pas normalement à moyen terme, ou si la société est grevée d'un endettement, on conclura à une valeur liquidative, résultant de la dispersion des biens, de recouvrement des créances et des frais de liquidation".(1) A priori, l'une de ces méthodes constitue une étape au préalable à toute action de privatisation. On se demande si la méthode du good will sera-t-elle donc la formule la plus appropriée ?

Il est essentiel de souligner que Nicolas du Coulon appuie notre analyse par les propos suivants: "Déterminer la valeur d'une entreprise revient à prendre en compte de nombreux éléments à savoir les données macro-économiques, puis sectoriels et enfin des facteurs internes à l'entreprise. Etant donné la vérité des données à considérer, appliquer une méthode plutôt qu'une autre ne signifie pas pour autant que le mode de valorisation retenu corresponde au meilleur. Tout juste réussit-il à s'adapter mieux qu'un autre à telle ou telle situation de l'entreprise".(2)

Tenir compte de tous ces paramètres c'est poser la question de savoir pourquoi privatiser ? Plusieurs réponses s'imposent. La finalité de la vente doit être d'abord une rentrée d'argent et puis le désengagement total de l'Etat de la gestion des entreprises. Elle a pour but de sauvegarder l'outil de production par l'exigence de sa modernisation, de permettre aux compétences de poursuivre l'accumulation du savoir-faire par la sauvegarde des emplois productifs réels et d'éviter la déstructuration du tissu économique en cautionnant au départ la fermeture inutile d'entreprises. De ce fait, le désengagement de l'Etat ne signifie pas abandon total de ses prérogatives puisqu'il est le seul

(1) Pierre Lauzel, la gestion rationnelle de l'entreprise tome 1, édition entreprise moderne, Paris, 1972, page 259

(2) Nicolas du Coulon, Evaluation de l'entreprise, Revue de l'essentiel du management n°9, 1995, page 72

garant de la stabilité sociale.

Pour arriver à concrétiser cette finalité, des stratégies adéquates doivent être utilisées dans la mesure où la crise des E.P.L. se manifeste par la longévité des mauvais résultats. Ceux-ci indiquent que quelque part, existent des blocages fondamentaux ne permettant plus un bon fonctionnement afin de satisfaire, ne serait que les besoins socio-économiques d'une catégorie de consommateurs toujours croissante.

La cause réside dans les structures socio-économiques, modelées par un système économique centralisé, irrigué surtout, par les excédents réalisés par les exportations des hydrocarbures et les emprunts de l'extérieur. Il a suffi d'une simple chute de ce surplus, avec raréfaction des prêts extérieurs, pour que ce système se trouve en déséquilibre. L'incidence sur les E.P.L. est directe par l'apparition des dysfonctionnements structurels. A cet effet, les structures socio-économiques doivent se transformer qualitativement. Même s'il-y-a volonté délibérée de les maintenir en l'état, les mécanismes socio-économiques générés par les dysfonctionnements, poussent inexorablement au changement.

Il est entendu que cela suppose une refonte totale des instruments financiers, douaniers et fiscaux. Il existe une multitude de techniques de privatisation qui souvent dans la pratique connaissent des combinaisons par des études cas par cas :

- * "L'offre publique de ventes d'actions mais qui se heurte à une difficulté à savoir l'absence de marché de capitaux,
- * Vente privée d'actions,
- * L'apport d'investisseurs privés dans une entreprise publique,
- * Cession des actifs de l'entreprise publique après liquidation effective et donc apurement du passif,
- * Découpage, segmentation ou restructuration de l'entreprise en plusieurs de ses composantes qui sont vendues séparément,
- * Rachat par les cadres ou salariés de l'entreprise autrement dit la méthode du plan d'acquisition des actions,
- * Concession d'une entreprise publique à une exploitation privée ou la conclusion d'un contrat de gestion en faveur d'une entreprise privée, l'Etat étant le propriétaire des actifs et du passif.
- * Distribution de bons vendus à l'ensemble de la société permettant la création de fonds d'investissement: la méthode de vente de bons d'échange, chaque citoyen recevant des bons de privatisation d'une certaine valeur moyennant une redevance d'enregistrement, permet l'adhésion populaire pour éviter le morcellement de la propriété sous réserve de bien organiser ces fonds d'investissement par des comités de surveillance".(1)

(1) Quotidien national watan du 5/01/1995, Article "L'épreuve de la privatisation" de Mohamed Belattaf

Ces privatisations globales ou partielles d'E.P.L., aujourd'hui permises par la législation, devraient être réalisées au moyen des méthodes suivantes: la cession d'éléments d'actifs, le regroupement d'entreprises, la cession d'actions, la privatisation du statut et des méthodes de gestion et, enfin, la liquidation d'E.P.L..

A cet fin, il nous paraît judicieux de décrire brièvement ces différentes méthodes (1):

La cession d'éléments actifs consiste pour une E.P.L. à transférer à une personne privée (physique ou morale) la propriété de biens meubles ou immeubles qui constituent son actif (matériels, terrains, locaux). Les éléments d'actifs sont généralement vendus séparément, mais rien n'empêche une E.P.L. de les regrouper de façon à en faire des ensembles plus rentables et par conséquent, plus à même d'intéresser les promoteurs privés. Les opérations de cession d'éléments d'actifs relèvent, selon le code de commerce, de la compétence des organes délibérants de l'entreprise (Assemblée Générale et Conseil d'administration). Mais les textes législatifs portant gestion des capitaux marchands de l'Etat et privatisation d'entreprise ont confié la conduite du processus de privatisation au gouvernement, qui arrête la liste des E.P.L. privatisables respectivement sur proposition des autorités locales de la Wilaya. Le comité local de privatisation au niveau de la Wilaya et le conseil national de privatisation au niveau de la sphère des décideurs seront chargés de l'exécution.

Pour ce qui est de la privatisation au moyen de la filialisation des E.P.L., elle consiste en un retranchement d'éléments structurels d'une entreprise publique, qui acquièrent une existence juridique propre, distincte de l'entreprise mère. Une telle opération réalise une triple privatisation qui s'articule pour l'essentiel autour de la:

* Privatisation juridique, tout d'abord, du fait que l'E.P.L. filialisée passe d'un statut de droit public à celui d'une société de droit privé,

* Privatisation financière en second lieu, lorsque la nouvelle filiale dotée d'un capital social fait appel aux capitaux privés, tout en restant dans le groupe public de l'entreprise mère,

* Privatisation de la gestion parce que l'entreprise filialisée a désormais vocation à se développer de manière autonome.

Autre technique de privatisation souvent utilisée à savoir la cession d'actions émises par une E.P.L. que l'on réalise généralement sous la forme soit d'une vente, soit d'une remise d'actions aux travailleurs ou les deux combinées. Cependant, la vente est le moyen le plus couramment utilisé, parce que la privatisation est souvent justifiée par la nécessité de rapporter au trésor public des ressources financières supplémentaires. La vente peut être réalisée sous des formes différentes: par introduction en bourse, par voie d'adjudication, par augmentation du capital d'E.P.L., par cession d'actions aux banques

(1) Synthèse du Forum des hommes d'affaires algériens résidents à l'étranger, Alger, les 22-23-24 octobre 1994

commerciales qui achètent les titres de l'entreprise privatisable pour les remettre en vente ultérieurement sur le second marché. L'absence d'une bourse des valeurs mobilières ne constitue pas un obstacle à la privatisation au moyen de la cession d'actions, puisque les banques sont habilitées à assumer cette mission. Le comité local de Wilaya ou le conseil national des privatisations pourrait prévoir de réserver aux salariés des E.P.L. privatisables une partie des actions émises par ces dernières.

La privatisation de la gestion d'une E.P.L. peut aussi constituer une technique de privatisation, réalisée par différents moyens dont, notamment, la privatisation du statut de l'E.P.L. et l'adoption conséquente de méthodes de gestion privées. La privatisation peut, en effet, résulter d'une transformation d'une entreprise publique en société de droit privé, entraînant une privatisation des méthodes de gestion. Cette privatisation de statut peut également prendre la forme d'une conclusion d'un contrat de gestion ou de gérance qui confie la gestion d'une E.P.L. ou d'une de ses parties à un opérateur privé sans que la Wilaya soit contraint de se désaisir des actifs qu'il détient dans ces E.P.L.. Cette technique de privatisation peut revêtir deux formes juridiques différentes à savoir:

- * se matérialiser par un contrat de gérance, par lequel un opérateur privé accepte de gérer un établissement public pour le compte de L'Etat propriétaire, qui conserve les risques de l'exploitation. Le gérant est rémunéré en fonction des bénéfices réalisés, ce qui le pousse naturellement à améliorer constamment la rentabilité de l'établissement.
- * revêtir la forme d'un contrat de gestion, qui s'apparente à la technique de la location-gérance de fonds de commerce. Ce contrat consistera pour la Wilaya actionnaire à confier la gestion de tout ou partie d'une E.P.L. à un opérateur économique privé, national ou étranger, qui l'assume, pour son propre compte et à ses risques et périls, moyennant versement à l'Etat, d'une redevance mutuellement arrêtée.

Enfin, la privatisation d'une E.P.L. peut impliquer sa dissolution et sa mise en liquidation, selon les formes consacrées par le code de commerce et l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat. Au terme de la dissolution des actifs de l'entreprise, l'exploitation de certains biens mobiliers ou immobiliers pourrait être concédée à des opérateurs privés.

Il convient de signaler que les causes profondes du mouvement de privatisation sont essentiellement de trois ordres : financier, juridique et politique.

Ce sont, le plus souvent, des problèmes d'indisponibilité de ressources financières qui poussent les décideurs à recourir aux mesures de privatisation d'entreprises publiques. La plupart des responsables souhaitent en effet contenir le déficit de leurs finances publiques sans alourdir le poids de la fiscalité ou accroître le volume de leur endettement. Pour toutes ces raisons, la solution envisagée consiste à transférer au secteur privé d'un certain nombre d'entreprises publiques préalablement ciblées, dans le but :

- de réduire les dépenses publiques par la suppression des subventions qui étaient versées sous diverses formes aux entreprises publiques déficitaires (assainissement financier, recapitalisation, dotations pour reconstitution des fonds propres...),
- de faire bénéficier le trésor public ou les entreprises des produits financiers tirés de la vente de participations financières publiques que l'Etat détient dans le capital des entreprises ou de la cession d'éléments d'actifs leur appartenant,
- de faire d'importantes économies en confiant la gestion des entreprises, chaque fois que nécessaire à une personne (morale ou physique) privée, évitant ainsi les risques financiers qu'elle comporte.

De plus, l'inadaptation de certaines E.P.L. aux exigences d'une gestion dynamique concurrentielle et l'incapacité dont fait preuve de nombreux dirigeants à réaliser les reconversions et redéploiement qu'exigeait pourtant l'évolution du marché, plaident en faveur d'une nouvelle approche dans le domaine de la gestion des E.P.L.

Sans aller jusqu'à la cession de toutes ses actions, l'Etat actionnaire peut envisager l'ouverture du capital des entreprises à des actionnaires privés. Cette opération permettra d'associer plus étroitement les opérateurs privés à la gestion du capital et à l'Etat de garder les pouvoirs de contrôle que lui confère son statut de co-actionnaire, même s'il n'est plus l'actionnaire dominant.

C- LA RESTRUCTURATION D'UN MARCHE FINANCIER

Tous les plans de redressement appliqués jusqu'ici aux E.P.L. ont eu des effets tout à fait relatifs. Financièrement, en tous cas, leur situation n'a pas connu d'amélioration probante, et leur survie dépend toujours du système bancaire.

Tenues de combler le déséquilibre structurel de ces entreprises par un apport permanent de fonds puisés dans leurs ressources commerciales, les banques voient leur degré de liquidité fortement entamé et leur propre équilibre dangereusement menacé.

Alors que le souci quotidien d'une banque commerciale est d'assurer un équilibre permanent entre ses ressources et ses emplois, d'une part, et de maintenir son ratio global de solvabilité au niveau requis par la réglementation en vigueur, d'autre part. On constate que ces deux ratios sont loin d'exprimer les normes admises sur le plan international et ne répondent nullement au minimum fixé par la réglementation en vigueur.

La qualité des relations entre la banque et l'E.P.L. découle essentiellement des opérations de crédit et du risque d'immobilisation ou de non remboursement qui en résulte pour la banque.

La distribution est fort importante, car elle correspond à des techniques différentes. En effet, l'entreprise peut rechercher l'aide de son banquier soit pour financer des immobilisations c'est à dire des constructions ou des acquisitions d'immeubles, des aménagements d'usine ou des achats d'équipements soit pour avoir des facilités de trésorerie qui compenseront une insuffisance de fonds de roulement.

Le risque est pratiquement inséparable du crédit. Ce risque est grand quand les crédits accordés concernent des E.P.L. qui se trouvent dans des situations difficiles dues essentiellement:

- * Au manque de ressources,
- * A un fonds de roulement insuffisant,
- * A un endettement entraînant une trésorerie négative.

La situation financière des banques commerciales présente un caractère commun à savoir chaque établissement financier gère d'importants découverts octroyés à des E.P.L. structurellement déséquilibrés dans sa quasi-totalité d'où nécessité absolue de la refonte du système financier en liaison avec les nouveaux mécanismes du marché libéral.

Ce changement appelle à des réactions des parties composées par les banques, les entreprises et les pouvoirs publics qui doivent entreprendre principalement des mesures efficaces englobant un certain nombre d'actions:

* Concernant les banques, elles doivent poursuivre leurs efforts en matière de collecte de l'épargne pour faire face à des besoins de financement de plus en plus importants. Elles doivent offrir de nouveaux produits et services aux épargnants, et sensibiliser les autorités à l'effet de défiscaliser les revenus des placements. Mais elles doivent en même temps opter pour une politique de crédit plus dynamique et notamment revoir leurs structures et leurs circuits d'études et de décisions pour une plus grande efficacité.

Elles doivent également réduire le recours systématique au découvert en adaptant les formes de crédits aux besoins de la clientèle, diversifier les risques, prendre des garanties adéquates et veiller à la bonne utilisation des crédits octroyés. Elles doivent aussi participer activement à la recherche de financements extérieurs afin de répondre aux besoins des entreprises pour pallier à la cherté des équipements. Vis à vis des entreprises du secteur public, les banques doivent opter pour une démarche qui vise à replacer leurs relations dans un cadre normalisé de prise de risque, comme avec le secteur privé. Compte tenu des nouvelles règles économiques, il n'y a aucune raison que les banques maintiennent une certaine dichotomie en la matière. La notion de risque est au coeur même de l'activité bancaire : celle-ci est faite de l'évaluation et de la gestion de diverses formes de risques. A la différence de ce qui se passe dans le commerce ou dans l'industrie, où les risques s'attachent à des crédits en marchandises qui portent en eux leur remboursement, le risque bancaire est plus aigu car attaché à une matière "essentiellement fongible qui est l'argent".(1)

Cette nouvelle configuration du système financier s'appuie sur

(1) G. F. Dumont, Efficience et dimension des banques, édition librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1975, page 41

"la réactivation des fonctions bancaires et la mise en place de fonctions financières par l'organisation du marché des capitaux qui intègrent un processus de transformation structurelle du système financier"(1)

Les banques doivent également sensibiliser les autorités judiciaires sur le rôle du banquier, et les amener à distinguer la faute professionnelle de la faute pénale.

Le risque de change sur les crédits extérieurs devra être pris en charge de manière rationnelle et ce avec la création d'un organisme de garantie des exportations qui s'impose plus que jamais.

Ce sont là des actions que les banques doivent impérativement poursuivre ou entreprendre pour une amélioration des prestations offertes jusque là en matière de financement.

* Concernant les entreprises, elles doivent mettre en adéquation leur capital social et les dimensions de son projet mais aussi de réévaluer leurs immobilisations conformément à la loi en vigueur. Ces deux mesures leur permettront d'avoir des bilans de bien meilleure qualité.

Les chefs d'entreprises devront veiller, en permanence, à une saine gestion de leurs actions, et éviter, par exemple, l'entretien de stocks lourds qui ponctionnent considérablement leur trésorerie. "Il est nécessaire de créer et tenir à jour un dispositif, sélectif et permanent sous les yeux des responsables que nous appelons le tableau de bord ayant une valeur d'instrument de pilotage".(2)

L'économie de marché implique enfin que l'entreprise du secteur public, en tant que centre de création de richesse recouvre son statut et sa liberté de décision et d'action.

* Concernant les pouvoirs publics, il demeure indispensable que l'Etat accélère l'assainissement du portefeuille des banques relatifs aux engagements entrant dans le cadre de plans de redressement des E.P.L.. Cette démarche, qui s'articule particulièrement autour de la rentabilité de l'outil industriel et donc de la définition des voies et moyens susceptibles de permettre aux entreprises jugées viables de retrouver leur équilibre, est la seule à même de permettre à ces unités de reprendre rapidement le chemin de la croissance et du développement.

Mais l'Etat devra parallèlement définir les activités qu'il juge nécessaire de contrôler et par voie de conséquence, les entreprises où il compte rester totalement ou partiellement actionnaire. Il devra alors respecter, pour ces sociétés les règles de l'économie de marché et prévoit, dans les lois de finances, les contre-parties nécessaires pour assumer les injonctions qu'il pourrait éventuellement faire.

Par ailleurs, la problématique du financement à long terme de l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, reste encore posée, et les

(1) Hadj Nacer Abderrahmane Koustoumi, les cahiers de la réforme tome 4, édition ENAG, Réghaia, 1989, page 16

(2) Pierre Lauzel, La gestion rationnelle de l'entreprise tome 1, édition entreprise moderne, Paris, 1972, page 12

banques commerciales ne peuvent continuer à prendre en charge, de tels financements, car disposant surtout de ressources à court terme. Ainsi, des formules susceptibles de financer ce genre de besoin doivent être trouvées et mises en place notamment par la création d'un fonds de développement des investissements.

Au plan de la réglementation monétaire, "l'ensemble des textes promulgués" (1) par la Banque d'Algérie vise à un encadrement très strict du crédit. Cette tendance vers la restriction des crédits injectés dans l'économie nationale s'oppose, en fait, à la politique de relance économique promulguée par les pouvoirs publics.

Cette contradiction place les banques commerciales dans une situation délicate dans la mesure où elles doivent à la fois obéir à des préoccupations purement monétaires comme le confirme S. de Brunhoff par ces propos "pour remplir sa fonction d'intermédiaire des échanges au sein de la société économique, la monnaie doit être socialement validée" (2) mais aussi de participer à la relance économique qui ne peut se concevoir sans une élévation globale de la masse des crédits. La logique économique admet qu'un crédit est octroyé en fonction de la valeur intrinsèque du projet à concrétiser et non pas sur la base des garanties proposées.

Pour se prémunir contre un risque pénal autrement plus redoutable que le risque financier propre à sa fonction, le banquier se voit dans l'obligation de recueillir un maximum de garanties, même en matière de crédit à court terme.

L'évolution du système bancaire étant tributaire d'un environnement juridique favorable, les pouvoirs publics devront prendre en charge cet aspect de la question pour conformer la loi à la logique professionnelle.

CONCLUSION

La privatisation des E.P.L. n'est, techniquement, pas un processus simple. En raison du grand nombre d'entreprises à privatiser et des enjeux qu'elles suscitent, il faudra plusieurs années pour mener à terme toutes ces transformations.

La création d'une structure gouvernementale / Commission locale de vérification et de contrôle chargée de gérer cet important processus sera nécessaire. Elle aura entre autres missions, de dresser la liste des E.P.L. à privatiser en priorité, de suggérer aux entreprises le type de privatisation qui pourrait le mieux convenir, de veiller à la pérennité du processus et prévenir les risques réels de dérapages (constitution de monopoles privés, contrôle de nos entreprises par des groupes étrangers, émiettement des actions des entreprises publiques, corruption ...).

(1) La loi n°62-144 du 13 décembre 1962 créant et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie

(2) S. de Brunhoff, La politique monétaire. Un essai d'interprétation marxiste, édition PUF, Paris, 1973, page 25

Sur la base de notre analyse, l'objectif recherché est d'optimiser la fonction du bien-être social et que le processus de privatisation ne saurait en aucune manière être synonyme de paupérisation et de bradage du patrimoine public.

L'étape actuelle montre que les décideurs ont retardé le processus de privatisation, influencés par les intérêts occultes de la rente, et en prise à des problèmes sociaux et politiques épineux.

Il est de fait qu'une privatisation, bien conçue, peut devenir facteur de croissance. Il appartient à l'Etat régulateur, par la conciliation des coûts privés, d'avoir une politique de redistribution des revenus qui ne doit en aucune manière altérer le dynamisme de développement. Seule la privatisation permettra un accroissement substantiel des exportations hors hydrocarbures et libérera le système économique des aléas des transactions des cours pétroliers, fonctions de rapports de forces qui échappent souvent aux décideurs internes, et nous évitera la spirale de l'endettement tant intérieur qu'extérieur. Elle a pour but d'atténuer le chômage qui prend des proportions importantes, sources de destabilisation à tous les niveaux.

L'option de la privatisation devient, de plus en plus, une technique d'adaptation dans la gestion économique d'un grand nombre d'entreprises publiques. On doit s'attarder pour expliquer pourquoi ce phénomène revêt une telle importance en tant que doctrine du gouvernement à une époque où nombreux sont ceux qui recherchent de meilleures formes de gestion des affaires publiques.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Lorsque l'on trace l'évolution de la privatisation et que l'on examine les techniques adoptées dans le cadre de certains programmes, ainsi que les résultats obtenus, il est essentiel de se rappeler que cette démarche représente essentiellement une transformation politique, c'est-à-dire un changement du rôle de l'Etat dans l'économie et dans la société toute entière. En raison de son ampleur, cette transformation ne peut s'opérer qu'avec de grandes difficultés qui sont le propre de toute mutation fondamentale.

Cela ne veut pas dire que la privatisation soit en mesure de résoudre tous les problèmes économiques ni même qu'elle soit capable de remédier aux difficultés qu'elle est censée régler. Cela ne signifie pas non plus que l'Etat ne puisse être propriétaire d'aucune entreprise. Il est important de noter que, dans pratiquement tous les pays, il existe au moins quelques entreprises publiques dont la présence est nécessaire dans des secteurs qui ne se prêtent pas à la concurrence entre firmes privées. La fourniture de l'énergie, de l'eau, la protection de l'environnement, la prévention sanitaire et sociale et d'autres services en sont de bons exemples.

Les difficultés surgissent lorsque les entreprises publiques assument un rôle trop important dans l'économie et opèrent dans des domaines qui seraient plus rentables s'ils étaient confiés au secteur privé. La privatisation vise à régler ce problème en éliminant les charges accumulées après des années de propriété publique, libérant ainsi

toutes les énergies du secteur privé et lui rendant le rôle qui lui revient en tant que moteur de la croissance.

Pour que cette stratégie soit efficace, il faut que les conditions nécessaires à l'existence d'un secteur privé prospère soient en place. C'est pourquoi la privatisation ne réussira pas si elle n'est pas menée conjointement avec des réformes conçues pour créer ou renforcer des conditions d'économie du marché.

La privatisation est véhiculée par une essence politique. Ce sont les experts qui doivent décider des fonctions imparties à l'Etat. Lorsqu'un gouvernement restreint son champ d'activités, les individus et les groupes qui utilisaient leurs relations pour obtenir l'aide des pouvoirs publics font appel à ces mêmes relations pour empêcher des réformes qu'ils estiment préjudiciables à leurs intérêts. C'est pourquoi la privatisation exige beaucoup de courage politique. Les techniques de privatisation qui suscitent le maximum de soutien politique auront certainement les meilleures chances de succès. Toutefois, même dans ce cas, la réussite constitue l'aboutissement d'un long parcours jonché d'expériences, la crise économique étant souvent le résultat le plus immédiat et le plus visible.

Les gouvernements sont confrontés parfois à des choix difficiles. Ils doivent en effet imposer des privatisations à court terme. Pour la population, en particulier dans un pays comme le nôtre, la promesse de gains à long terme est certainement stimulante. La privatisation augure d'une plus grande rigueur économique, ainsi que d'une possibilité de devenir propriétaire d'entreprises publiques, donnant lieu à une plus grande emprise sur leur destinée économique. Les dirigeants politiques, conscients des enjeux d'une privatisation considèrent que ce choix peut être une solution alternative de redressement quitte à le remettre en cause en cas d'échec.

CONCLUSION GENERALE

L'intervention de l'Etat en matière économique qui était considérablement développée ces dernières décennies a été remise en cause par de nouvelles motivations qui amènent dans le cadre d'une instauration d'une économie de marché à introduire de nouveaux concepts d'ordre conjoncturel et structurel, répondant à de nouvelles préoccupations politiques et idéologiques empreintes de libéralisme économique.

Pour remédier globalement au contexte de crise multiforme (de croissance, de gestion, de rentabilité, de baisse d'activité, une mauvaise politique financière, ...) qui a affecté un mode d'organisation centralisée de l'économie, l'Etat se prononçant pour une démonopolisation des centres de décisions économiques non stratégique engage une ouverture économique traduit par la liberté d'entreprendre, la mise en oeuvre d'une autonomie dans la prise de décision au niveau des acteurs économiques que constituent les entreprises publiques locales et autres institutions instrumentales de développement économique.

L'excès de concentration du pouvoir de décision économique ayant engendré la sous-utilisation des capacités productives en a résulté de faibles performances pour le secteur public en général qui était astreint à respecter un contrat étatique de développement soumis à des injonctions de divers centres décisionnels et dépendant constamment du soutien du budget de l'Etat.

Ainsi, il s'est avéré que pour rétablir l'équilibre de l'entreprise locale dans un cadre de restructuration économique et financière globale que les plans de redressement interne des E.P.L. confortés par des diagnostics permanents permettraient l'instauration d'une normalisation privilégiant un nouveau mode organisationnel et relationnel pour impulser un nouveau comportement économique qui combine au mieux facteur capital et facteur humain.

Pour apprécier cette normalisation à sa juste valeur, un système rationnel et pratique est nécessaire car des gains considérables peuvent être engendrés par l'amélioration de l'efficacité dans la gestion des ressources, en :

- Affinant l'organisation de l'E.P.L par la mise en place de structures tout en définissant les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles et en établissant les fiches de fonction des postes principaux,
- Evaluant les besoins minimaux en moyens humains pour faire fonctionner cette nouvelle organisation en partant de l'organigramme et des fiches de fonction définie précédemment,
- Réorganisant l'implantation des activités et des équipements conformément aux exigences de fonctionnement de la nouvelle organisation,
- Constituant pour chaque système de gestion un projet entier à savoir :
 - 1- L'adaptation des procédures de gestion des stocks et des approvisionnements à la structure par les actions suivantes:

- Réaffectation des moyens et outils d'achats,
 - Conception des procédures de concertation pour les achats communs.
- 2- La mise en cohérence du système de gestion de la production avec la nouvelle organisation par :
- L'ajustement des planings de production et la mise en oeuvre par un système de suivi et de contrôle de la production,
 - L'étude des conséquences de l'autonomie des structures par un système de suivi et de contrôle (informatisé ou normal).
- 3- La dotation pour chaque structure, nouvellement créée, de moyens et outils de gestion pour la maintenance de ses équipements.
- 4- L'aménagement et la réadaptation des procédures et outils de gestion des ressources humaines à la nouvelle organisation.
- 5- L'adaptation des systèmes et des procédures, en redéfinissant les rôles, responsabilités et interfaces entre les structures en matière de :
- Trésorerie (encaissement-décaissement),
 - Comptabilité décentralisée en veillant à une harmonisation,
 - Gestion de la dette,
 - Budget devise (liaison approvisionnement - finances).
- 6- Définir le management général de l'entreprise en clarifiant le mode d'exercice du pouvoir au niveau de l'entreprise ainsi que les leviers et outils d'exercice de ce pouvoir et du pilotage des activités.
- 7- La mise en place du contrôle de gestion en dotant les responsables à tous les niveaux, d'outils efficace de maîtrise du pilotage de leurs activités.

Nous avons exposé les aspects essentiels d'un plan de redressement qui a pour objectif d'opérer une recomposition de l'actif dans une optique curative. On comprend qu'il y-a de nombreux aspects dont il convient de tenir compte. Toute erreur a un effet multiplicateur. Cependant en matière de redressement, chaque E.P.L constitue un cas unique avec une solution propre à chaque cas réel.

Dans le même ordre d'idée, l'autonomie de l'E.P.L doit également permettre au gestionnaire d'avoir la possibilité d'initier des développements d'organisation qui soient adaptés à sa dynamique commerciale. Dans ce cadre, l'E.P.L doit disposer d'un pouvoir d'initier, seule ou avec d'autres entreprises, toutes opérations qui impliquent des mouvements de capitaux.

Ainsi, les entreprises publiques locales n'obéissant plus aux dispositions d'ingérence qui étaient liées au processus de planification, accèdent à un nouveau mode d'intervention dans un environnement économique subissant de profondes restructurations par l'application de nouvelles législations économiques, juridiques et commerciales. Les nouvelles opportunités économiques supplantant les aléas du marché local assujettiront une nouvelle conformité de l'action du manager de l'E.P.L. devant intégrer la vie de l'entreprise à de nouveaux repères pour ancrer sa vocation et son existence en tant qu'outil de production et en tant qu'entité organisationnelle et sociale.

En conséquence, si les responsables d'E.P.L. doivent pénétrer le marché national, car cela devient impératif pour l'écoulement des produits, il leur faudra absolument arriver à réduire leurs coûts, pour être compétitif.

C'est cette appréhension de la concurrence sur le marché qui devrait inciter les dirigeants à entreprendre toutes les actions susceptibles de réduire leurs coûts en dépit du fait que l'objectif national ne soit pas uniquement économique (réalisation d'un maximum de profits), mais social (résorption du chômage et élévation du niveau de vie des travailleurs).

Ainsi, l'E.P.L. pour sortir de son état de crise se devra de trouver un management stratégique. Pour ce faire, il s'agira donc pour son manager d'oeuvrer à améliorer l'ensemble des fonctions de l'entreprise en :

- Prévoyant et en programmant les actions avec le maximum de précision,
- En achetant et en produisant à meilleur coût,
- En gérant avec rationalité les ressources matérielles, financières et humaines avec le maximum de rigueur et de cohérence,
- En insufflant une nouvelle culture d'entreprise liée au nouvel état d'esprit de l'économie de marché.

Ces nouveaux repères sont préconisés par un ensemble de mesures couvrant toutes fonctions en visant une rationalisation de la gestion de l'entreprise. Cette gestion de l'organisation exige des décisions qui ne peuvent être arrêtées qu'après avoir eu connaissance de certains paramètres; ces paramètres et ces éléments sont obtenus grâce à des outils et techniques de gestion ainsi que l'usage de l'audit qu'il soit interne (emploi, qualité, communication interne,...) ou externe (marketing,...). L'analyse des écarts négatifs, qui sont en fait des facteurs de crise de l'E.P.L., constitue le premier fondement en vue de la programmation des actions correctrices au rattrapage des résultats programmés initialement et au redressement des faibles performances réalisées. Celles-ci concernent la non maîtrise de l'appareil de production, le manque d'engagement du personnel ainsi que des facteurs d'accroissement sensible des coûts de production et en recherchant rapidement les solutions à tout problème posé dans la gestion de son entreprise.

D'autres mesures d'accompagnement, susceptibles de contribuer à une croissance harmonieuse et équilibrée de l'entreprise, sont entre

autres : la simplification et la normalisation des opérations et des produits qui constituent des facteurs contributifs à l'abaissement des coûts. La décentralisation de pouvoirs en faveur de la base (où ont lieu les opérations), sont également des mesures nécessaires à une gestion rationnelle surtout si elles sont suivies d'une bonne structuration, et d'une mise en place d'un circuit d'information fiable avec l'élaboration et la diffusion de procédures claires couvrant toutes les opérations de l'entreprise. Ceci devient plus efficace s'il était complété par une informatisation des opérations basée sur des prises de décision rapide grâce à l'obtention des informations dans des délais raisonnables et devant aboutir à une gestion intégrée.

Tout ce qu'on vient de décrire demeure insuffisant si le manager ne dispose pas de certaines qualités à savoir être connaisseur de la gestion et surtout être réceptif des problèmes humains et être meneur d'hommes dans une entreprise exigeant la cohérence permanente des actions ainsi que la coordination des tâches de toutes les fonctions et au niveau de toutes les structures.

Ainsi rechercher l'équilibre humain, la satisfaction de l'homme à son travail constituent sûrement des préalables indispensables à l'accroissement de la production et de la productivité pour le bien de l'organisation et de ses différents partenaires.

L'Etat doit pour sa part favoriser l'expansion de l'entreprise en intervenant sous diverses formes :

- Réglementation fiscale souple,
- Politique financière et des prix appropriés,
- Encouragement à la créativité,
- Aide à l'exportation
- Information et assistance.

Il faut cependant noter que toute cette panoplie de mesures et d'intervention ne seront suffisantes que si elles étaient complétées par un contrôle rigide des performances.

L'engagement de toutes les parties prenantes (Etat/Wilaya-EPL-banques) doit se traduire par une volonté de changement radical dans les pratiques et les comportements. Si l'on considère que le problème du diagnostic et de la stratégie face aux crises en admettant que la crise n'est que reflet des rigidités accumulées dans le temps au sein de l'environnement, le changement technico-économique sera plus rapide que le changement social et organisationnel. Dans ces conditions en accélérant le changement technique dans le cadre d'une stratégie de sortie de crise, on risque de renforcer l'inadaptation des structures aux comportements confrontés aux réalités nouvelles, et ainsi accentuer les crises.

Sur le plan conceptuel, cette nouvelle réalité rend nécessaire le dépassement de l'approche traditionnelle en termes d'ouverture des économies et nous suggérons le recours à la stratégie de réhabilitation qui s'inscrit dans une démarche prospective. C'est une anticipation sur le futur, destinée à minimiser les risques et à maximiser l'emploi utile des ressources, pour rétablir à moyen terme la compétitivité de l'E.P.L.

Nous ne manquons pas de raisons de croire que la crise a altéré l'image d'un Etat gestionnaire de l'économie. On commence à sentir la limitation du champ d'action des autorités publiques dans le domaine économique. Ainsi, le rôle de l'Etat dans la vie économique devient plus restreint et moins volontaire, avec les flux de privatisation des E.P.L. d'où la disparition progressive du caractère opératoire du plan.

Notre recherche a voulu franchir une première étape celle de mettre en relief le phénomène de la crise de l'E.P.L. lié à sa gestion regroupant quatre éléments essentiels à savoir sa naissance, sa croissance, son autonomie et sa survie. Comme un prolongement naturel à cet essai, l'établissement d'un diagnostic et l'aménagement de l'ensemble des contraintes de l'E.P.L. a permis de dégager une politique générale et choisir la meilleure variante stratégique comme solution à la crise.

ANNEXE 1 - TABLEAUX (1)

(1) Selon l'ordre, les tableaux de 6 à 15 sont extraits du cahier des charges relatif à la mise en oeuvre de l'autonomie des entreprises publiques locales, janvier 1991, Ministère de l'intérieur.

REAPITULATIF DES TABLEAUX

| N° d'ordre | Intitulé des Tableaux | Pages |
|------------|---|-------|
| 1 | Typologie d'entreprises par secteur | 29 |
| 2 | Fiche descriptive des moyens matériels | 98 |
| 3 | Grille d'évaluation des moyens matériels | 99 |
| 4 | Trois approches de la culture d'entreprise | 101 |
| 5 | Diagnostic fonctionnel de l'entreprise | 105 |
| 6 | Bilan arrêté au 31/12/89 | 189 |
| 7 | Fiche synthétique par entreprise | 190 |
| 8 | La liste des entreprises éligibles | 191 |
| 9 | Les données financières et comptables | 192 |
| 10 | Récapitulatif des entreprises éligibles | 193 |
| 11 | Fiche synthétique d'entreprises déséquilibrées | 195 |
| 12 | Situation des entreprises déséquilibrées | 196 |
| 13 | Fiche synthétique d'entreprises déstructurées | 198 |
| 14 | Récapitulatif de la situation des entreprises déstructurées | 199 |
| 15 | Assainissement financier des entreprises déstructurées | 200 |
| 16 | Le redéploiement des activités | 201 |
| 17 | Situation du parc matériel | 133 |
| 18 | Evaluation des terrains de l'EMIFOR | 133 |
| 19 | Evaluation des batiments de l'EMIFOR | 133 |
| 20 | Evolution du chiffre d'affaires de l'EMIFOR | 135 |

REAPITULATIF DES TABLEAUX (SUITE)

| N° d'ordre | Intitulé des Tableaux | Pages |
|------------|--|------------|
| 21 | Evolution de la valeur ajoutée et de la consommation interne de l'EMIFOR | 135 |
| 22 | Evolution des dettes à long, moyen et court terme de l'EMIFOR | 136 |
| 23 | Les agrégats de gestion de l'EMIFOR | 138 |
| 24 | Regroupement des entreprises de bâtiment | 145 |
| 25 | Regroupement des entreprises de travaux publics | 145 |
| 26 | Regroupement des entreprises de production | 146 |
| 27 | Regroupement d'autres entreprises | 146 |
| 28 | Regroupement des entreprises de service | 147 |
| 29 | Identification des besoins en encadrement des E.P.L. de la Wilaya de Tlemcen | 149 et 150 |
| 30 | Les moyens matériels disponibles des entreprises de bâtiment | 151 |
| 31 | Les moyens matériels disponibles des entreprises de travaux publics | 152 |
| 32 | Les moyens matériels disponibles des entreprises de construction métallique | 153 |
| 33 | Les moyens matériels disponibles des entreprises d'hydraulique | 154 |
| 34 | Les moyens matériels disponibles des entreprises de distribution | 155 |
| 35 | Les moyens matériels disponibles des entreprises de production | 155 |
| 36 | Situation financière des entreprises | 156 et 157 |
| 37 | Comparatif de l'environnement de l'EPL Aant et après les réformes | 158 |

FICHE DE BASE RELATIVE

AUX ENTREPRISES ELIGIBLES

TABLEAU N°6 : BILAN ARRETE AU 31/12/1989

| N° des Cptes | A C T I F | Mon- tant Brut | Amor- tis- se- ments ou pro- vis- ions | Mon- tant Net | N° des Cptes | P A S S I F | Mon- tant |
|--------------|--|----------------------|---|---------------------|--------------|--|--------------|
| 20 | INVESTISSEMENTS Frais préliminaires | | | | 10 ou 11 | FONDS PROPRES Fonds social ou fonds personnel | |
| 21 | Valeurs incorporelles | | | | | Primes d'apports | |
| 22 | Terrains | | | | 12 | Réserves | |
| 24 | Equipements de Produc- tion | | | | 13 | Résultats en instance d'affectation | |
| 25 | Equipements sociaux | | | | 18 | Provisions pour pertes et charges | |
| 28 | Investissements en cours | | | | 19 | | |
| | TOTAL 2 | | | | | TOTAL 1 | |
| | STOCKS | | | | | DETTES | |
| 30 | Marchandises | | | | 52 | Dettes d'investissement | |
| 31 | Matières - fournitures | | | | 53 | Dettes de stocks | |
| 33 | Produits semi-ouvrés | | | | 54 | Détentions pour compte | |
| 34 | Produits et travaux en cours | | | | 55 | Dettes envers les associés et les socié- tés apparentées | |
| 35 | Produits finis | | | | | Dettes d'exploitation | |
| 36 | Déchets et rebuts | | | | 56 | Avances commerciales | |
| 37 | Stocks à l'extérieur | | | | 57 | Dettes financières | |
| | TOTAL 3 | | | | 58 | Comptes créditeurs de l'actif | |
| | | | | | 50 | | |
| | | | | | | TOTAL 5 | |
| 42 | CREANCES Créances d'investis- sement | | | | 88 | RESULTAT DE L'EXERCICE | |
| 43 | Créances de stock | | | | | | |
| 44 | Créances sur associés et sociétés apparenté | | | | | | |
| 45 | Avances pour compte | | | | | | |
| 46 | Avances d'exploitation | | | | | | |
| 47 | Créances sur clients | | | | | | |
| 48 | Disponibilités | | | | | | |
| 40 | Comptes débiteurs du passif | | | | | | |
| | TOTAL 4 | | | | | | |
| | TOTAL GENERAL | | | | | TOTAL GENERAL | |

TABLEAU N° 7 : FICHE SYNTHETIQUE PAR ENTREPRISE

Dénomination :
Statut :
Fonds propres (capital social):.....
Apport des collectivités locales:.....
Résultat 1988 (+OU-):.....
Résultat 1989 (+OU-):.....
Résultat cumulé (+OU-):.....
Actif net (+OU-):.....
Fonds de roulement net (+OU-):.....
Catégorie réelle (A/B/C/D):.....

VISA DIRECTEUR D'ENTREPRISE

Commission : Situation Entreprise

Eligible :
Déséquilibrée :
Destructurée :

VISA PRESIDENT DE COMMISSION

TABLEAU N°8 : LA LISTE DES ENTREPRISES ELIGIBLES

| DENOMINATION | ACTIF NET | F.R.NET | RESULTAT CUMULE | RESULTAT 1988 | RESULTAT 1989 |
|--------------|-----------|---------|--------------------|------------------|------------------|
| | | | | | |

VISA BANQUE

VISA PRESIDENT DE COMMISSION

TABLEAU N°9 : LES DONNEES FINANCIERES ET COMPTABLES

NOM DE L'E.P.L :
 ANNEE DE CREATION :
 NUMERO DE COMPTE :

ANNEE 1989

| RUBRIQUES | MONTANTS |
|--|----------|
| 1- INVESTISSEMENT BRUT Amortissements cumulés..... Investissements nets..... | |
| 2- STOCKS..... Matières et fournitures..... Travaux en cours..... Produits finis..... | |
| 3- CREANCES..... Dont Clients..... | |
| 4- DISPONIBILITES..... | |
| 5- CAPITAUX PROPRES..... Dont apports collectivités locales..... | |
| 6- RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTATION..... | |
| 7- RESULTAT DE L'EXERCICE..... | |
| 8- DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS..... | |
| 9- CASH FLOW (Résultat exercice + Dotation aux amortissements) | |
| 10-DETTES D'INVESTISSEMENT..... Long terme/BAD..... Long terme/CPA-BDL..... Moyen terme..... | |
| 11-DETTES A COURT TERME..... Dettes de stocks..... Dettes fiscales..... * Dont pénalités..... Dettes para-fiscales..... * Dont pénalités..... Avances commerciales..... Dettes financières (Découvert)..... | |
| 12-ACTIVITE (Chiffre d'affaires)..... | |
| 13-FRAIS DE PERSONNEL..... | |
| 14-CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES..... Matières et fournitures consommées..... Services..... * Dont sous-traitance..... | |
| 15-VALEUR AJOUTEE..... | |
| 16-EFFECTIFS MOYENS..... Cadres..... Maitrise..... Exécution..... | |

TABLEAU N°10 : RECAPITULATIF DES ENTREPRISES ELIGIBLES

| ACTIVITE STATUT | B.T.P | P.M.I | DISTRIBUTION | SERVICES | TOTAL |
|---|-------|-------|--------------|----------|-------|
| ENTREPRISES WILAYA | | | | | |
| INTER-COMMUNA | | | | | |
| COMMUNALES | | | | | |
| T O T A L | | | | | |

VISA PRESIDENT COMMISSION

FICHE DE BASE RELATIVE

AUX ENTREPRISES DESEQUILIBREES

(FONDS DE ROULEMENT NET NEGATIF / CATEGORIE REELLE B ET D)

TABLEAU N°11 : FICHE SYNTHETIQUE D'ENTREPRISES DESEQUILIBREES

DENOMINATION :.....
STATUT :.....
CAPITAL SOCIAL :.....
F.R.N NEGATIF :.....
CATEGORIE REELLE (B OU D):.....
DETTE A COURT TERME GLOBALE:.....
DECOUVERT :.....
 DONT PENALITES :.....
 MONTANT DU DECOUVERT A CONSOLIDER:.....
DETTE FISCALE :.....
 DONT PENALITES :.....
 MONTANT A CONSOLIDER :.....
DETTE PARAFISCALE :.....
 DONT PENALITES :.....
 MONTANT A CONSOLIDER :.....
MONTANT F.R.N PROPOSE :.....

VISA DIRECTEUR D'ENTREPRISE

VISA PRESIDENT DE COMMISSION

TABLEAU N°12 : SITUATION DES ENTREPRISES DESEQUILIBREES

| STATUT | NOM BRE ENT REP RIS E | MONTANT F.N.R B NEGA- TIF | DETTE A COU RT TERME | DECOUVERT | | DETTE FIS- CALE | | DETTE PARAFISCALE | | MONTANT TOTAL A CONSOLIDER 1 + 2 + 3 |
|---------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|----------------------|------------------------------------|--|
| | | | | MON- TANT | MON- TANT A CON SOLID (1) | MON- TANT | MON TANT A CON SOLID (2) | MON TANT | MONTANT A CON- SOLID. (3) | |
| WILAYA | | | | | | | | | | |
| INTER- COMMU- NALES | | | | | | | | | | |
| COMMU- NALES | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | |

FICHE DE BASE RELATIVE

AUX ENTREPRISES DESTRUCTUREES

(ACTIF NET NEGATIF / CATEGORIE C ET D)

TABLEAU N° 13 : FICHE SYNTHETIQUE D'ENTREPRISES DESTRUCTUREES

DENOMINATION :

STATUT :

CAPITAL SOCIAL APPORT DES C.L :

ACTIF NET NEGATIF :

CATEGORIE REELLE (C OU D) :

DETTE A LONG TERME :

DETTE A MOYEN TERME :

INVESTISSEMENT NET :

INVESTISSEMENT REEVALUE :

MONTANT D'ACTIF NET PROPOSE :

CAPITAL SOCIAL = MONTANT D'ASSAINISSEMENT :

VISA DU DIRECTEUR

- PROPOSITION D'ASSAINISSEMENT -

ASSAINISSEMENT APC OU APW :

ASSAINISSEMENT ETAT :

PARTENARIAT / MONTANT :

ASSAINISSEMENT APC OU APW :

AUTRE (REGIE - EPIC - ...) :

VISA PRESIDENT APC OU APW

VISA PRESIDENT DE COMMISSION

TABLEAU N°14 : RECAPITULATIF DE LA SITUATION DES
ENTREPRISES DESTRUCTUREES

| DENOMINATION | STATUT/ ACTIVITE | ACTIF NET NEGATIF | CAPITAL SOCIAL PROPOSE (1) | MONTANT ASSAINIS APC OU APW (2) | % (2) <hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/> (1) |
|--------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|--|--|
| | | | | | |
| T O T A L | | | | | |

VISA PRESIDENT DE COMMISSION

TABLEAU N°15 : ASSAINISSEMENT FINANCIER DES
ENTREPRISES DESTRUCTUREES

| STATUT | NOMBRE TOTAL D'ENTRE- PRISE | NOMBRE D'ENTRE- PRISES DESTRUC- TUREES | CAPITAL SOCIAL TOTAL ENTRE- PRISES (1) | CAPITAL D'ENTRE- PRISES DESTRUC- TUREES (2) | MONTANT D'ASSAI- NISSEMENT APC OU APW (3) | % (3) ----- (2) | % (3) ----- (1) |
|--------------------|--------------------------------------|--|---|--|--|-----------------------|-----------------------|
| WILAYA | | | | | | | |
| INTER- COMMUNAL | | | | | | | |
| COMMUNALES | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | |

VISA PRESIDENT COMMISSION

TABLEAU N°16 : LE REDEPLOIEMENT DES ACTIVITES

| DENOMINATION ENTREPRISE | ACTIVITE | STATUT PROPOSE (EPIC-REGIE-EPE) | PROPOSITION REGROUPEMENT EPE (1) | MOTIFS |
|----------------------------|----------|------------------------------------|--|--------|
| | | | | |

(1) Citer les entreprises à regrouper

VISA PRESIDENT COMMISSION

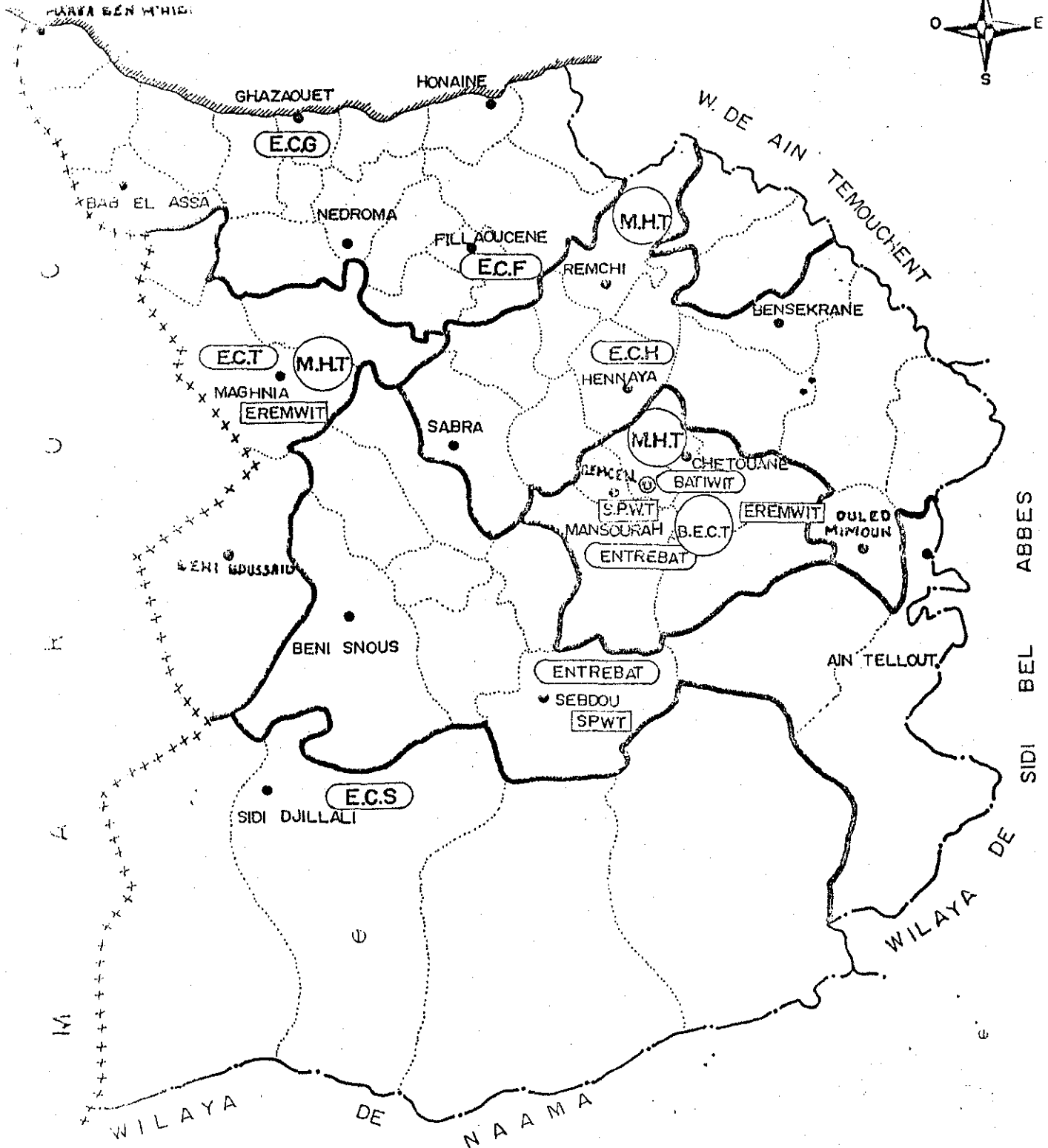
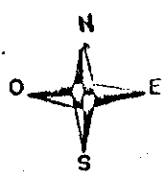
ANNEXE 2 - SCHEMAS

RECAPITULATIF DES SCHEMAS




| N° d'ordre | Intitulé du Schéma | Pages |
|------------|---|-------|
| 1 | Cybernétique de l'entreprise dans l'environnement | 11 |
| 2 | L'analyse systémique de l'entreprise | 12 |
| 3 | Le processus de décision Type | 13 |
| 4 | La vulnérabilité de l'entreprise | 13 |
| 5 | Les liaisons inter-fonctionnelles en relation avec le marché | 36 |
| 6 | Les principaux points faibles de l'EPL | 85 |
| 7 | Démarche d'appréciation et d'analyse de la situation de l'entreprise en crise dans un environnement | 97 |

ANNEXE 3 - CARTES

PROPOSITION D'UN PLAN DE
REDEPLOIEMENT DES E.P.L
DE LA WILAYA DE TLEMCEN



LEGENDE

-  BUREAUX D'ÉTUDES
-  ENTREPRISES DE TRAVAUX PUBLICS
-  ENTREPRISES DE BATIMENT

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|------------|--|
| A.P.W. | : Assemblée populaire de la Wilaya |
| ASWAK | : Entreprise de distribution en détail |
| B.A.D. | : Banque algérienne de développement |
| B.D.L. | : Banque de développement local |
| B.T.P. | : Batiment et travaux publics |
| BATIWIT | : Entreprise de batiment de la wilaya de Tlemcen |
| BECT | : Bureau d'étude communale de Tlemcen |
| C.I.R.E.L | : Comité interministériel de restructuration des entre- |
| Cptes | : Comptes |
| C.P.A. | : Crédit populaire algérien |
| CNPE | : Conseil national de la privatisation des entreprises |
| C.S. | : Centre de santé |
| Citer.Cim. | : Citerne à ciment |
| Camion fr | : Camion fourgon |
| D.P.A.T. | : Direction de la planification et de l'aménagement du |
| | du territoire |
| D.M.I. | : Direction des mines et de l'industrie |
| D.C.P. | : Direction du commerce et des prix |
| E.P.I.C. | : Etablissement public industriel et commercial |
| E.P.E. | : Entreprise publique économique |
| E.P.L. | : Entreprise publique locale |
| EMIFOR | : Entreprise de mise en valeur du fonds forestier de Tlemcen |
| ECOTRAMAT | : Entreprise de construction et de travaux de Marsat Ben |
| | M'hidi |
| ECOTRAG | : Entreprise de construction et de travaux de Ghazaouet |
| ETRACOS | : Entreprise de construction et de travaux de Souahlia |
| ECG | : Entreprise de construction de Ghazaouet |
| EIT | : Entreprise intercommunale |
| ECS | : Entreprise de construction du Sud |
| ECF | : Entreprise de construction de Fillaoucène |
| ECEE | : Entreprise de corps et d'études secondaires |
| ECM | : Entreprise de construction métallique |
| ECOTRAVOR | : Entreprise communale de transport de voyageurs de Remchi |
| ETRAG | : Entreprise intercommunale de transport de Ghazaouet |
| ENITHAF | : Entreprise intercommunale des travaux Hennaya-Ain youcef |
| | El fehoul |
| ETICO | : Entreprise de textile industriel de la commune de Tlem- |
| | cen |
| EDIMCO | : Entreprise de distribution de matériaux de construction |
| ENTREBAT | : Entreprise de batiment |
| EREMWIT | : Entreprise de réalisation et de maintenance de la |
| | Wilaya de Tlemcen |
| EMACOH | : Entreprise de matériaux et de construction à Hennaya |
| EDIPAL | : Entreprise de distribution de produits alimentaires |
| EDIED | : Entreprise de distribution des électroménagers domes- |
| | tiques |
| E.F | : école fondamentale |
| EAU MIN | : Eau Minérale de Mansourah |
| EDIMA | : Entreprise de distribution de matériels agricoles |
| Ent.frig. | : Entrepôt frigorifique |
| F.R.A.P. | : Feuille de révélation et d'analyse de problème |
| FR Net | : Fond de roulement net |
| G.S.E. | : Gestion socialiste des entreprises |
| Groupe el. | : Groupe electrogène |

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|------------------|---|
| I.G.F. | : Inspection générale des finances |
| Logt | : Logement |
| MECOS | : Menuiserie de construction de Sebdo |
| MHT | : Mekteb handasset de Tlemcen |
| MJ | : Maison de jeunes |
| Machine C. | : Machine concasseuse |
| Machine de prod. | : Machine de production |
| ORDF | : Office régional de développement forestier |
| P.C.D. | : Plan communal de développement |
| P.S.D. | : Plan sectoriel de développement |
| P.D.G. | : Président directeur général |
| P.M.I. | : Petite et moyenne industrie. |
| PARC DE WILAYA | : Entreprise de terrassement et de revêtement de la Wilaya de Tlemcen |
| PMTE | : Plan à moyen terme de l'entreprise |
| plieuse hydrau. | : Plieuse hydraulique |
| Poste haute ten. | : Poste haute tension |
| R.F.A.P. | : Revue française de l'administration publique |
| R.F.G. | : Revue française de gestion |
| SOREPEC | : Société de réparation, de plomberie et de chauffage |
| SOMEWIT | : Société de menuiserie de la Wilaya de Tlemcen |
| SERELEC | : Société de réalisation en électricité |
| SOCOMET | : Société de construction métallique |
| SIREWIT | : Société d'impression et de reliure de la Wilaya de Tlemcen |
| SOTRAMAT | : Société de transport de marchandises de Tlemcen |
| SOGERWIT | : Société de gestion et de réalisation de la Wilaya de Tlemcen |
| SS | : Salle de soins |
| S.Poly | : Salle polyvalente |
| Semi-Rem. | : Semi remorque |
| Station C | : Station concasse |
| Surf.Sto. | : Surface de stockage |
| TRIB | : Tribunal |
| Tech | : Technicum |
| TABLE VIB. | : Table à vibration |
| Transpal. | : Transpalette |
| UGTA | : Union général des travailleurs algériens |
| UCM | : Unité de construction de Maghnia |
| UGTS | : Unité générale de treillis à souder de Souahlia |
| UPACOT | : Unité de passementerie |
| UCAS | : Unité des carrières et des agrégats de Sebdo |

B I B L I O G R A P H I E

B I B L I O G R A P H I E

A - OUVRAGES GENERAUX

- 1- Albertini J.M., les rouages de l'économie nationale, éditions ouvrières, Paris, 1971,
- 2- J. P. Anastassopoulos, la stratégie des entreprises publiques, édition Dalloz, Paris, 1980,
- 3- J. Aubert Krier, gestion de l'entreprise, structure et organisation, édition PUF, Paris, 1981,
- 4- Tayeb Said Amer, le développement industriel en Algérie, édition anthropos, Paris, 1981,
- 5- André Olmi et Fortuné July, Le marketing impératif pour toute l'entreprise tome 1, édition entreprise moderne, Paris, 1972,
- 6- C. Bettelheim, planification et croissance accélérée, édition françois maspero, Paris, 1979,
- 7- A. Benachenhou, Planification et développement en Algérie 1962-1980, édition ENIC, Alger, 1980,
- 8- A. Burlaud et C. Simon, Analyse des coûts et contrôle de gestion, édition Vuibert, Paris, 1981,
- 9- V. Berreta, Politique et stratégie de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1975,
- 10- J.L. Barbier, intérêt général et organisation interprofessionnelle, variation autour de l'intérêt général, édition PUF, Paris, 1978,
- 11- W. Brus, problèmes généraux du fonctionnement de l'économie socialiste, édition maspero, Paris, 1970,
- 12- A. Babeau, le profit, édition PUF, Série Que sais-je, Paris, 1972,
- 13- Mokhtar Belaïboud, gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, édition SNED, Alger, 1980,
- 14- R. Laufer et A. Burlan, Management public, gestion et légitimité, édition Dalloz, Paris, 1980,
- 15- M. Boussoumah, l'entreprise socialiste en Algérie, édition Economica, Paris, 1982,
- 16- C. Berthomieu, la gestion des entreprises nationalisées, édition PUF, Paris, 1970,
- 17- S. de Brunhoff, La politique monétaire. Un essai d'interprétation marxiste, édition PUF, Paris, 1973,

A - OUVRAGES

- 18- Bruno Henriet et François Boneu, Audit de la communication interne, édition d'organisation, Paris, 1988,
- 19- C. Bussenault et M. Prétet, organisation et gestion de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 1990,
- 20- A. Chandler, stratégie et structure de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1972,
- 21- M. Crozier et E. Friedberg, L'acteur et le système, édition le Seuil, Paris, 1977,
- 22- J. Chevalier, Réflexion sur l'idéologie de l'intérêt général, variation autour de l'intérêt général, édition PUF, Paris, 1978,
- 23- R. Cyert et J. March, Les processus de décision dans l'entreprise, édition Dunod, Paris, 1978,
- 24- A. Chevalier, Le bilan social de l'entreprise, édition Masson, Paris, 1977,
- 25- B. Castagnède, L'équilibre financier des entreprises publiques, édition Armand colin, Paris, 1971,
- 26- Christophe Lalandre, Stratégies des entreprises et marché international des capitaux, édition economica, Paris, 1980
- 27- M. Cremer et B. Monteil, principes de management, édition presses de l'université du Québec, Québec, 1979,
- 28- G. Depallens, Gestion financière de l'entreprise, édition Sirey, Paris, 1980,
- 29- J.F. Daigne, dynamique de redressement des entreprises, édition d'organisation, Paris, 1991,
- 30- J. F. Daigne, Management en période de crise : aspects stratégiques financiers et sociaux, édition d'organisation université, Paris, 1982,
- 31- G. F. Dumont, Efficience et dimension des banques, édition librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1975,
- 32- M. Durupty, les entreprises publiques : rôle économique, cadre juridique, édition P.U.F, Paris, 1982
- 33- A.G. Delion, le statut des entreprises publiques, édition Berger Levrault, Paris, 1963,
- 34- Boris Evgrafov, systèmes de gestion de la production, édition Sirey, Paris, 1970,
- 35- Georges Egg, Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1987,

A - OUVRAGES

- 36- G. Friedman, traité de sociologie du travail, édition Armand Colin, Paris, 1964,
- 37- J.P. Forget, La gestion budgétaire : de la prévision au contrôle, édition d'organisation, Paris, 1976,
- 38- P. Hussenot, la gestion publique par objectifs, édition d'organisation, Paris, 1983,
- 39- D.J. Hall et M.A. Sais, les contraintes structurelles du processus stratégiques, édition R.F.G., Paris, 1979,
- 40- F. Hersberg, le travail et la nature de l'homme, édition entreprise moderne, Paris, 1978,
- 41- Hamini Alliel, le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable, édition OPU, Alger, 1990,
- 42- P. Jardillier, La gestion prévisionnelle, édition PUF, Paris, 1972,
- 43- Alfred Korzybski, l'entreprise moderne, édition Hachette, Paris, 1972,
- 44- G. Lescuyer, le contrôle de l'Etat sur les entreprises nationalisées, édition L.G.D.J., Paris, 1962,
- 45- Pierre Lauzel, la gestion rationnelle de l'entreprise tome 1, édition entreprise moderne, Paris, 1972,
- 46- Pierre Lauzel, La gestion rationnelle de l'entreprise tome 2 - Les grandes fonctions et le contrôle de gestion, édition entreprise moderne, Paris, 1972,
- 47- O. Lange, économie politique, édition P.U.F., Paris, 1962,
- 48- C. Louit, les finances des entreprises publiques, L.G.D.J., Paris, 1974,
- 49- D. Lindon, Marketing, politique et social, édition Dalloz, Paris, 1976
- 50- Olivier Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne, édition du centre de librairie et d'éditions techniques, Paris, 1989,
- 51- M. Marchesnay et P. Maurel, organisation et économie de l'entreprise édition sciences et techniques économiques/istra, Paris, 1975,
- 52- F. François Marsal, le dépérissement des entreprises publiques, édition Calmann lévy, Paris, 1979,
- 53- J. Meyer, objectif et stratégie de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 1972,
- 54- L. Monnier, Les capitaux publics et stratégie de l'Etat, édition PUF, Paris, 1977,

A - OUVRAGES

- 55- J. Nuttin, théorie de la motivation humaine, édition PUF, Paris, 1980,
- 56- J.L. Peaucelle, Les systèmes d'information : la représentation, édition d'organisation, Paris, 1976,
- 57- J. ROSNAY, le microscope, édition du seuil, Paris, 1975,
- 58- Hadj Nacer Abderrahmane Roustomi, Les cahiers de la réforme tome 1, édition ENAG, 1989, Reghaïa,
- 59- Hadj Nacer Abderrahmane Roustoumi, les cahiers de la réforme tome 4, édition ENAG, Réghaïa, 1989,
- 60- Anne Ancelin Schutzenberger, la sociométrie, édition universitaire, Paris, 1972,
- 71- J.C. Scheid, les grands auteurs en organisation, édition Dunod, Paris, 1980,
- 72- M. Schlogel, Organisation et fonctionnement des financiers, édition Masson et C°, Paris, 1969,
- 73- Henry Savall, reconstruire l'entreprise, édition dunod, Paris, 1980,
- 74- A.S. Tannembaum, psychologie sociale de l'organisation industrielle, édition Sirey, Paris, 1967,
- 75- P. Tabatoni et P. Jarniou, les systèmes de gestion : politiques et structures, édition PUF, Paris, 1975,
- 76- C. A. Vailhen, Evaluation de l'entreprise et coût du capital, édition Vuibert, Paris, 1981,
- 77- P. Woot, Stratégie et management, édition Dunod, Paris, 1971,

B - REVUES ET ARTICLES

- 1- F. Borella, le droit public économique en Algérie, Revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques, Alger, 1966,
- 2- A. Bernard, les moyens économiques d'évaluation de l'efficacité dans l'entreprise publique, R.F.A.P. n°20, Paris, 1981,
- 3- J.F. Blachier, Système d'information et système de décision, R.F.G, Paris, 1977,
- 4- A. Burlaud, Le contrôle de gestion dans les services publics, R.F.C. n°88, Paris, 1978

B - REVUES ET ARTICLES

- 5- J. Chevalier, l'intérêt général dans l'administration française, Revue internationale des sciences administratives n°4, Paris, 1975,
- 6- Cahiers Français, le chef d'entreprise au carrefour, édition doc française, Paris, 1977,
- 7- Collecte d'information effectuée auprès de la direction de l'entreprise de mise en valeur du fonds forestier de Tlemcen (EMIFOR),
- 8- Compte rendu de la commission locale de la wilaya de Tlemcen chargée du dossier U.G.T.A. - Gouvernement,
- 9- A. G. Delion, l'entreprise publique et le concept d'efficacité, R.F.A.P. n°23, Paris, 1981,
- 10- A. G. Delion, les impératifs de gestion des entreprises publiques, cahiers français n°150, Paris, 1971,
- 11- A.G. Delion, les moyens d'évaluation de l'efficacité des entreprises publiques, R.F.A.P. n°20, Paris, 1980,
- 12- M. Debene, Le redéploiement des entreprises publiques, Droit social n°3, Paris, 1978,
- 13- F. Fournell, les grandes entreprises nationales sont-elles efficaces ?, R.F.A.P. n°20, Paris, 1981,
- 14- B. Gournay, les administrations publiques peuvent-elles être gérées comme les entreprises privées, Revue de défense nationale, Paris, 1969,
- 15- J. Gerbier, organisation, gestion, direction, management, tentative de clarification sémantique, Revue problèmes économiques n°2024, 1988,
- 16- M. Hakiki, le contrôle et la tutelle des entreprises publiques algériennes, Revue intégration n°3, Paris, 1975,
- 17- C. Leray, l'appréhension de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales, Revue économique n°3, Paris, 1983,
- 18- G. Mussche, relation entre stratégies et structures dans l'entreprise, revue économique n°1, Paris, 1974,
- 19- Le Monde, 4 nov, 1983, l'Algérie de Chadli,
- 20- Nicolas du Coulon, Evaluation de l'entreprise, Revue de l'essentiel du management n°9, 1995,
- 21- Rapport général du premier plan quadriennal, secrétariat d'Etat au plan, Alger, 1973,

B - REVUES ET ARTICLES

- 22- M.M. Shirley, la gestion des entreprises publiques : l'expérience des pays en voie de développement, R.F.A.P.n°20, Paris, 1981
- 23- J.L. Vachette, Peut-on mettre en évidence la culture d'entreprise ?, R.F.G. n°47/48, Paris, 1984,
- 24- Quotidien national Watan du 5/01/1995, Article "L'épreuve de la privatisation" de Mohamed Belattaf

C - LOIS, INSTRUCTIONS, NOTES, ET REGLEMENTS

- 1- La loi n°62-144 du 13 décembre 1962 créant et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie,
- 2- Décret n°83-201 du 19 mars 1983 portant conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des E.P.L.,
- 3- A.N.E.P., les lois des réformes économiques 1988-1991,
- 4- journal officiel n°2 du 13 janvier 1988,
- 5- Journal officiel n° 28 du 13 juillet 1988,
- 6- Journal officiel n° 29 du 20 juillet 1988,
- 7- journal officiel n°15 du 11 avril 1990,
- 8- journal officiel n°36 du 22 avril 1990,
- 9- journal officiel n°27 du 27 avril 1993,
- 10- Journal officiel n° 34 du 23 mai 1993,
- 11- Journal officiel n° 64 du 10 octobre 1993,
- 12- Journal officiel n° 9 du 22 mai 1995,
- 13- Journal officiel n° 48 du 3 septembre 1995,
- 14- journal officiel n°55 du 27 septembre 1995,
- 15- Circulaire n°24/MD/91 du 7/05/1991 portant modalités d'application des mesures d'assainissement organique et financier des E.P.L.,
- 16- Ministère de l'Intérieur, note méthodologique n° 1380 du 20/11/1995 relative à la privatisation des activités à caractère locale,
- 17- Ministère de l'Intérieur, note méthodologique n° 1576 du 9/11/1996 portant mesures d'assouplissement,
- 18- Ministère de l'Intérieur, cahier des charges relatif à la mise oeuvre de l'autonomie des entreprises publiques locales, janvier 1991.

D - RENCONTRES, COLLOQUES ET SEMINAIRES

- 1- Colloque organisé par l'inspection régionale du travail d'Oran, les 26 et 27 juin 1993, communication de Bahloul Mohamed, approche économique-managériale,
- 2- Colloque organisé par l'université de Tlemcen, les 14 et 15 mai 1996, Communication de Nehari Talet Amine sur la consécration de l'aspect financier dans les réformes économiques de l'entreprise Algérienne : l'omission de l'aspect managérial,
- 3- Synthèse de colloque organisé par le ministère de la restructuration industrielle et de la participation, les 10-11-12 décembre 1994 à Tlemcen, à partir de communications d'intervenants (Abelhak Lamiri, A. Beltas, Mohamed Ramdane) portant sur ce thème précisément sous différents aspects,
- 4- Colloque organisé par le Ministère de la restructuration industrielle et de la participation à Tlemcen, juillet 1995, Communication de Ramdane Mohamed sous le thème "Recentrage sur les activités et les métiers",
- 5- Synthèse du Forum des hommes d'affaires algériens résidents à l'étranger, Alger, les 22-23-24 octobre 1994.

S O M M A I R E

S O M M A I R E

| T I T R E S | Pages |
|---|-------|
| INTRODUCTION GENERALE | 01 |
| CHAPITRE 1- L'ENTREPRISE PUBLIQUE LOCALE EN CRISE D'EVOLUTION DANS UN SYSTEME AUTO-CENTRE | 06 |
| INTRODUCTION | 07 |
| SECTION 1- L'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE DE CRISE | 07 |
| A- L'E.P.L., ENTITE ORGANISATIONNELLE | 08 |
| B- ORGANIGRAMME | 14 |
| C- CRISE D'IDENTITE DE L'E.P.L. | 15 |
| D- RECONNAISSANCE D'UNE SPECIFICITE | 18 |
| CONCLUSION | 19 |
| SECTION 2- L'E.P.L. SOUS L'EMPRISE ETATIQUE | 19 |
| A- LE STATUT DE L'E.P.L. | 20 |
| B- L'E.P.L. SOUS L'EMPRISE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES LOCALES | 21 |
| C- LA FONCTION INSTRUMENTALE DE L'E.P.L. | 21 |
| C1- LES MISSIONS ECONOMIQUES | 22 |
| C2- LES MISSIONS SOCIALES | 23 |
| D- LES IMPERATIFS PUBLICS | 24 |
| CONCLUSION | 26 |
| SECTION 3- L'E.P.L. DANS LE SYSTEME DE PLANIFICATION | 26 |
| A- OBJET DE LA PLANIFICATION LOCALE | 26 |
| B- SYSTEME DE PLANIFICATION ET MECANISME DE LA DECISION ECONOMIQUE | 27 |
| C- LA PLACE DE L'E.P.L. DANS LE SECTEUR D'ACTIVITE .. | 28 |
| CONCLUSION | 29 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE 1 | 29 |
| CHAPITRE 2- L'E.P.L., INSTRUMENT ECONOMIQUE EN DEFICIT STRUCTUREL ET STRATEGIQUE | 31 |
| INTRODUCTION | 32 |
| SECTION 1- L'IMPACT DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE | 32 |
| A- NOMENCLATURE DES FONCTIONS | 32 |
| B- RELATIONS ENTRE LES FONCTIONS | 35 |

| T I T R E S | Pages |
|--|-------|
| C- L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION DANS L'E.P.L . . . | 36 |
| D- LE POIDS DE L'INFORMEL DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL | 37 |
| CONCLUSION | 42 |
| SECTION 2- LES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES DE L'E.P.L . . | 42 |
| A- LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'E.P.L. | 43 |
| B- LA RELATION STRUCTURE-STRATEGIE DE L'E.P.L. | 44 |
| C- OBSTACLES STRATEGIQUES TECHNIQUES DE L'E.P.L. A LA REALISATION DES PROJETS | 45 |
| D- OBSTACLES STRATEGIQUES FINANCIERS POUR LA REALISATION DES PROJETS | 47 |
| CONCLUSION | 48 |
| SECTION 3- APPROCHE DES DEFICITS SYSTEMIQUES DE L'E.P.L EN DIFFICULTE | 48 |
| A- LA DEFICIENCE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE . . | 49 |
| B- UN DEFICIT DE STRATEGIE | 51 |
| C- UN DEFICIT DE STRUCTURATION DANS LE MARCHE NATIONAL | 52 |
| D- UN DEFICIT DE MANAGEMENT | 53 |
| CONCLUSION | 54 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE 2 | 54 |
| CHAPITRE 3- L'E.P.L. EN QUETE DE NORMALISATION ET D'EFFICACITE | 56 |
| INTRODUCTION | 57 |
| SECTION 1- CONTEXTE GENERAL DE LA NORMALISATION DE L'E.P.L. | 57 |
| A- LE PROCESSUS DE NORMALISATION DE L'E.P.L. | 58 |
| B- NEGLIGENCE DU MANAGEMENT DANS L'ECHEC DE L'ENTREPRISE | 61 |
| C- OBJECTIF DE LA NORMALISATION DE L'E.P.L. | 62 |
| D- NORMALISATION SOCIALE DE L'E.P.L. | 64 |
| CONCLUSION | 68 |
| SECTION 2- L'EFFICACITE DE L'E.P.L. AU SERVICE DE L'INTERET GENERAL ET DU PLAN DE DEVELOPPEMENT LOCAL | 68 |
| A- LES SUJETIONS D'INTERET GENERAL ET DE MISSION DE SERVICE PUBLIC DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE | 69 |
| B- ESSAI DE PERCEPTION DE L'EFFICACITE DE L'E.P.L. . . | 71 |

| T I T R E S | Pages |
|--|-------|
| C- LE POIDS DES IMPERATIFS PUBLICS SUR L'EFFICACITE DE L'E.P.L. | 72 |
| C1- L'EFFICACITE DE L'E.P.L.: DIFFICULTE DE SON APPRECIATION | 73 |
| C2- LES IMPERATIFS PUBLICS: SOURCE DE LA DESTRUCTION FINANCIERE DES E.P.L. | 77 |
| D- ASPECT STRUCTUREL, ORGANISATIONNEL ET LA METHODOLOGIE | 80 |
| CONCLUSION | 83 |
| SECTION 3- LES INSTRUMENTS D'EFFICACITE DE L'E.P.L. FACE A LA CRISE | 83 |
| A- LE CADRE DE NORMALISATION DE L'E.P.L. | 84 |
| A1- LE PIVOT D'UNE NORMALISATION | 85 |
| A2- LE PREALABLE A LA NORMALISATION DE L'E.P.L. | 87 |
| B- LES ORGANES DE CONTROLE DE L'E.P.L. | 90 |
| C- LA SIGNIFICATION DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE ... | 91 |
| D- LES TECHNIQUES DE L'AUDIT APPLIQUEES A L'ENTREPRISE EN VUE DE LA NORMALISATION | 95 |
| CONCLUSION | 109 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE 3 | 109 |
| CHAPITRE 4- LA NOUVELLE VOCATION DE L'E.P.L. AU SEIN D'UN PROCESSUS DE REDRESSEMENT ET DE LIBERALISATION | 111 |
| INTRODUCTION | 111 |
| SECTION 1- AUTONOMIE DANS LE CADRE DES REFORMES ANNONCEES PAR LES POUVOIRS PUBLICS | 111 |
| A- LE CADRE LEGISLATIF | 112 |
| B- ASSAINISSEMENT ORGANIQUE ET FINANCIER | 116 |
| C- PLAN DE REDRESSEMENT DES E.P.L. | 121 |
| CONCLUSION | 128 |
| SECTION 2- REORIENTATION STRATEGIQUE DE L'E.P.L. | 129 |
| A- EXPERIENCE DU PLAN DE REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE DE MISE EN VALEUR DU FONDS FORESTIER DE TLEMEN ... | 129 |
| B- CAS D'ETUDE SUR LE REDEPLOIEMENT DES E.P.L. DE LA WILAYA DE TLEMEN | 138 |
| C- RECENTRAGE DES MISSIONS DE L'E.P.L. | 158 |
| CONCLUSION | 163 |

| T I T R E S | Pages |
|---|-------|
| SECTION 3- LA FORMULE DE PRIVATISATION COMME PROCESSUS EN COURS | 163 |
| A- LES AMENAGEMENTS LEGISLATIFS | 164 |
| B- LA PERCEPTION DU PROCESSUS DE PRIVATISATION DANS UN CADRE INSTRUMENTAL | 167 |
| C- LA RESTRUCTURATION D'UN MARCHE FINANCIER | 173 |
| CONCLUSION | 176 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE 4 | 177 |
| CONCLUSION GENERALE | 179 |
| ANNEXE 1- TABLEAUX | 185 |
| ANNEXE 2- SCHEMAS | 202 |
| ANNEXE 3- CARTES | 204 |
| LISTE DES ABREVIATIONS | 206 |
| BIBLIOGRAPHIE | 208 |
| SOMMAIRE | 215 |