

RENTABILITE ET REFORMES **DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE**

Nouara KAKICHE-KIHAL

RESUME :

Considérée actuellement comme l'essence même de la privatisation, la rentabilité financière a servi de credo aux autorités du pays pour mener les réformes de l'entreprise publique dont le manque de rentabilité est, pour les pouvoirs publics, signe de sa "mauvaise gestion".

Depuis la maîtrise de sa taille, à l'autonomie et à la planification de sa gestion, puis au redéploiement de ses activités et enfin à sa mise à niveau pour sa privatisation, l'entreprise publique va subir tout un arsenal de réformes qui devait la conduire à une rentabilité financière susceptible de la rendre performante et concurrentielle sur le marché.

L'objectif que nous nous sommes assigné dans cet article, est de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes ayant conduit l'entreprise publique aux différentes réformes, en raison, selon les autorités, de l'absence de sa rentabilité financière.

Mots clés: Rentabilité, performance, entreprise publique, réformes, restructuration, privatisation, gestion, gouvernance.

Considérée actuellement comme l'essence même de la privatisation, la rentabilité financière a servi de credo aux autorités du pays pour mener les réformes de l'entreprise publique dont le manque de rentabilité est, pour les responsables politiques, signe de sa mauvaise gestion.

De sa restructuration organique à sa privatisation, l'entreprise publique va subir tout un arsenal de réformes devant la conduire à une rentabilité puis une performance afin de la rendre concurrentielle sur le marché.

Ainsi, nous pouvons, sans être rigoureusement exacte, car les phases de réformes s'enchevêtrent entre elles, distinguer les étapes suivantes :

-Société Nationale, modèle de développement et rentabilité : phase de construction des années 1970

-Restructuration, maîtrise de sa taille et rentabilité de la S. N. , 1980

-Autonomie de gestion et rentabilité des entreprises publiques économique (EPE), 1988

-Restructuration industrielle, planification de la gestion et rentabilité de l'EPE, 1992

-Redéploiement de ses activités et rentabilité de l'EPE, et prémisses de sa privatisation, 1994

-Mise à niveau et rentabilité des EPE pour privatisation, 2001

-Stratégie industrielle, rentabilité et pôles industriels, 2007.

A chacune de ces étapes, l'entreprise publique est jugée sur sa rentabilité financière et invariablement, les autorités décrètent sa réforme sur un constat d'insuffisance et/ou d'inexistence de celle-ci en utilisant une argumentation souvent infondée dans le contexte de son financement et de son mode de gestion.

L'objectif, que nous nous sommes assigné, est de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes ayant conduit l'entreprise publique aux réformes en raison, selon les autorités, de son manque de rentabilité financière.

Société Nationale, modèle de développement et rentabilité L'entreprise publique d'avant les réformes (décennie 70 - 80), la Société Nationale est, par définition, selon la Charte Nationale 1976 (1), l'agent économique au service de l'Etat pour la «réalisation des objectifs supérieurs de la Révolution ; ou encore pour la Constitution de 1976 (2) : les entreprises réalisent une accumulation au profit du patrimoine qui leur est confié et à celui de la communauté nationale, et pour le Ministère de la planification et de l'aménagement du territoire (MPAT) (3) elle constitue la base de la politique de développement définie et prise en charge par l'Etat. Elle est, en effet, créée et organisée pour réaliser les objectifs fondamentaux de la stratégie de développement

La récupération des richesses nationales et le développement des branches stratégiques de l'économie pour lesquelles un volume d'investissements très important a été consenti étaient ses missions essentielles.

Durant cette période de planification, sa rentabilité et son existence même, étaient assimilées à la réalisation d'objectifs d'ordre national et social.

Lorsque les autorités appréciaient l'entreprise publique, comme le montre l'article 11 de l'ordonnance du 20/01/1970 (4), elles le faisaient à partir des rapports d'exécution du plan présentant notamment la réalisation des investissements, les progrès de la production physique et de la formation des hommes, l'état de l'équilibre extérieur et tous les éléments pouvant influencer sur l'équilibre économique de l'ensemble

Pour le feu président Boumediene H, la rentabilité financière ne figure pas parmi les objectifs à réaliser. Nous remarquons, par contre, que la formation des Hommes et la satisfaction de leurs besoins (production physique) figurent en place d'honneur.

L'importance de l'entreprise ne dépend-t-elle pas de celle des Hommes qui y travaillent, car comme l'exprime Bleton P. (5), "ils sont nombreux à vivre d'elle, à souffrir par elle, à chercher le bonheur grâce à elle".

Dans un contexte d'économie planifiée, conforme à celui vécu par l'entreprise publique, l'objectif de maximisation de richesse des actionnaires admis en économie capitaliste, bien que prenant de plus en plus d'importance, est remplacé par d'autres préoccupations d'ordre social.

Mebtoul A. (6) souligne que la Société Nationale est l'instrument étatique chargée de restituer l'ensemble économique et social. Elle est chargée d'objectifs divers : sur le plan macro-économique on lui demande de dégager une valeur ajoutée positive, une intégration intersectorielle, sur le plan micro-économique, on lui demande de maximiser sa plus-value et son cash-flow, de palier à certaines insuffisances du point de vue de l'infrastructure sociale (logement, formation, route) sa mission est donc à la fois une mission économique et sociale.

Avec tant d'objectifs prioritaires, l'organisation adoptée est-elle propice à la réalisation de celui de rentabilité financière ?

Les entreprises publiques étaient contraintes de prendre en charge les inadéquations et les incohérences entre le volume d'investissement et les capacités humaines et techniques de l'économie résultant du développement déséquilibré des différents secteurs.

En effet, la plupart des entreprises nationales ont dû prendre en charge une multiplicité d'activités dont certaines étaient «sans lien» avec les missions principales qui leur étaient assignées. En d'autres termes, nous disons que l'objectif de l'entreprise publique a consisté en l'utilisation de fonds publics dans un contexte de gestion commerciale et industrielle propre au secteur privé, mais en vue de la réalisation d'objectifs macro-économiques, politiques et planifiés.

Pour cette période d'investissement et de construction du potentiel industriel, l'entreprise publique n'existe que par et pour la réalisation des décisions et des objectifs de l'Etat à l'aide des capitaux publics de préférence. Ainsi, le Premier plan quadriennal 1976 (7) précise que le financement des investissements planifiés doit être opéré «d'abord en très grande proportion sur les sources propres du pays». La stratégie de l'entreprise nationale ne peut être, théoriquement et pratiquement, que le reflet de la stratégie du développement national. Mais le ministre des finances, Mahroug S. (8) soutient, quant à lui, que "le socialisme ne veut pas dire comme le pensent certains, inefficacité, tout au contraire, on peut avoir un patrimoine socialisé tout en lui conférant l'efficacité pour servir davantage et mieux la collectivité".

Feu le président Boumediene H. assurait en mars 1977, (9) que "l'Etat fera en sorte que le secteur socialiste pour se renforcer et aller de l'avant, ne doive en aucune façon porter atteinte aux principes intangibles de la rentabilité"

La rentabilité fait donc bien partie des objectifs de l'entreprise publique, mais cette rentabilité, signifie-t-elle rentabilité financière ou profit? Ceci n'est pas certain, car en fait ce qui "caractérise" l'entreprise publique algérienne, comme toute entreprise publique, selon Brachet PH. (10) c'est que "les entreprises publiques, ce sont d'une part des entreprises, ensemble de production devant concilier des contraintes techniques, financières, sociales, définir des objectifs qui tiennent compte des ces différents niveaux de réalité et intégrer dans leur comportement les conséquences découlant du degré de réalisation de ces objectifs et d'autre part publiques, c'est-à-dire que chacune à sa manière, elles entretiennent un rapport étroit avec l'intérêt général.

En ce qui les concerne, l'utilité sociale et l'efficacité technique entrent en contradiction avec la rentabilité financière. Cette rentabilité financière se manifeste dans leurs problèmes de financement, qui se traduisent par des déficits croissants.

Ainsi, dans la mesure où les missions de l'entreprise publique sont définies dans le cadre du plan, le rôle financier de l'Etat doit être de mettre sa puissance financière au service de la réalisation d'une structure de financement des entreprises publiques qui soit saine, c'est-à-dire où le taux d'endettement n'excède pas la rentabilité financière propre à l'entreprise.

Il en ressort que, si l'entreprise publique algérienne doit poursuivre un objectif de rentabilité financière, elle doit le faire dans "le cadre des objectifs du plan". Pour la période considérée, la survie de l'entreprise ne dépend pas de sa capacité à générer un profit, car, comme le souligne Anastasopoulos J.P. 1980 (11) l'accumulation de déficits ne saurait la mettre en danger. L'immunité que l'on attribue ainsi aux entreprises publiques vis-à-vis d'un déficit chronique est facilement étendu au mauvais management en général: ces entreprises, entend-on, peuvent se permettre les erreurs de gestion les plus lourdes ou les gaspillages les plus scandaleux en toute impunité. L'Etat étant toujours là en dernier instance pour payer la note. Mais ces affirmations sont trop sommaires pour être exactes. Tout d'abord, quelle grande entreprise employant des dizaines de milliers de salariés et possédant des centaines de milliers de clients pourraient aujourd'hui disparaître rapidement parce qu'elle a des difficultés financières. L'Etat ne peut pas le permettre, ni la collectivité le supporter.

Ces entreprises publiques que l'Etat maintient à flots par ses subventions ont d'autres justifications, justement à leurs difficultés financières que des erreurs de gestion. Le payeur est bien souvent le fauteur puisque c'est lui, l'Etat, qui contraint ces entreprises à assurer leurs services dans des conditions excluant toute rentabilité financière.

Toutefois, selon le principe de l'orthodoxie financière, les entreprises publiques devaient néanmoins dégager, à moyen terme, des résultats financiers positifs garantissant et permettant leur propre reproduction.

Mais leur histoire nous montre, par la suite, qu'il en a été autrement.

L'Etat a procédé à une série d'assainissements financiers visant le rééquilibrage de l'entreprise publique par injection de fonds afin d'éviter sa disparition. Comme l'explique Bénissad H.1994 (12) «certaines d'entre elles (E, P) connaissent dans les années 70, des plans d'assainissements ou de restructuration financière, mais tous ces plans échouent : les entreprises assainies ou restructurées retombent dans les déséquilibre financiers dont les causes réelles sont toujours occultées».

En effet l'objectif premier et principal de mise en place d'un appareil de production industriel et d'infrastructures économiques et sociales de base étant accompli, le fonctionnement de l'entreprise publique posait problème et à plus forte raison sa rentabilité.

Le président Boumediene H. déclarait en 1977 (9) ceci : « après s'être garanti un taux d'investissement parmi les plus élevés dans le monde, et avoir mis en place un appareil de production et des équipements socioculturels importants, nous sommes confrontés à de nouvelles nécessités, celles d'assurer une bonne gestion de nos unités de production , la gestion est désormais une bataille à gagner comme nous avons gagné celle de l'investissement ».

Il reconnaissait même en 1978 (13) que : l'apparition de mentalités et d'habitudes, qui en multipliant les interdits, les règlements et les procédures, découragent les initiatives et freinent l'activité économique.

Après la "bataille de la production" voilà celle de la gestion.

Mais à la mort du président Boumediene H., de profonds changements bouleverseront l'entreprise publique algérienne ainsi que la conception de la rentabilité qui a prévalu jusqu'à cette date.

La rentabilité financière sera utilisée pour démontrer l'inefficacité de l'entreprise publique et surtout servira de motif principal de sa dislocation. C'est ainsi qu'est née la restructuration dans les discours des autorités publiques.

Les réformes de l'entreprise publique vont ainsi commencer à l'aide d'une évaluation volontairement et parfois réellement inexacte de la rentabilité :

- le manque de rentabilité de l'entreprise publique, sans une rigoureuse démonstration, sera le fondement de la restructuration organique et financière qui permettra selon les autorités une meilleure maîtrise de sa taille et de sa gestion
- la recherche de la rentabilité financière, produit d'une gestion rationnelle, nécessite son autonomisation juridique et organisationnelle.
- sa performance et sa compétitivité obligent son appartenance au contexte mondial et par conséquent à sa privatisation partielle ou totale.

A partir de 1979, se profilaient des changements d'orientation politique et de stratégie économique.

L'entreprise publique est entrée dans l'ère des réformes de toute nature avec toujours pour cible explicative sa rentabilité financière

L'inefficacité de la société nationale, mesurée à l'aide de ses déficits, a été le fondement avancé par les autorités politiques pour procéder à sa réforme.

Dans les résolutions du congrès extraordinaire du FLN en juin 1980 (14), les autorités politiques faisaient le constat suivant : l'ensemble des facteurs institutionnels et économiques de développement inhérents à l'aggravation des déséquilibres internes se manifestent au niveau de l'incapacité quasi-générale du secteur productif à générer des surplus suffisants pour assurer l'amortissement des coûts engagés. Cette situation est d'autant plus préoccupante que les conditions économiques et financières de la gestion des entreprises publiques ne sont pas appliquées et que l'exercice de leur responsabilité financière n'est pas défini.

L'analyse du MPAT en 1980 (15) relève que pour cette période, la concentration des structures et la forte intégration institutionnelle de toutes les activités liées au développement économique et social au niveau des entreprises nationales se sont traduites par des lourdeurs dans le fonctionnement des entreprises et de l'économie dans son ensemble. L'organisation des E/ses était, en effet, caractérisée par un processus de décision confus, par la complexité du système de gestion, par le chevauchement des compétences des différentes structures en l'absence d'un organigramme rationnel.

Ces contraintes d'organisation de l'entreprise publique ont engendré une certaine opacité de la gestion financière en même temps qu'elles rendaient plus difficile l'application de la gestion socialiste des E/ses et l'évolution en faveur de la décentralisation et du développement des initiatives.

Elles ont été accentuées par l'insuffisante définition du cadre d'intervention de l'Administration centrale qui a souvent conduit à des ingérences des tutelles dans la gestion et l'organisation interne des entreprises.

Les difficultés ainsi créées par l'inadaptation de structures et de degré de saturation de l'organisation des entreprises et par l'insuffisante mise en œuvre des instruments de direction de l'économie ont entravé l'utilisation efficace des capacités, et l'affectation rationnelle des ressources et des hommes et la fluidité du fonctionnement de l'économie.

Il s'agit dans ce cadre, d'entreprendre au niveau de l'ensemble des entreprises nationales une réforme des structures qui favorise la maîtrise et l'efficacité de gestion des entreprises et de développer les instruments d'intervention et d'encadrement de

l'économie susceptibles de promouvoir l'autonomie des entreprises et la responsabilité des collectifs des travailleurs.

C'est ainsi que fut décidée la restructuration organique puis la restructuration financière de la société nationale.

Restructuration, maîtrise de sa taille et rentabilité de la S. N. Portée par le plan quinquennal (80-84), la **restructuration organique** des sociétés nationales a constitué un volet de l'organisation générale de l'économie.

Selon le MPAT 1983 (16), la restructuration des entreprises visait trois objectifs essentiels :

-consolider le développement socialiste des entreprises par l'amélioration des conditions permettant l'application effective des principes politiques de décentralisation et de démocratisation.

-Renforcer l'efficacité des entreprises par la recherche d'une plus grande maîtrise de l'appareil de production.

-répartir de façon plus équilibrée les activités à travers le territoire national pour une meilleure implantation spatiale des centres de décisions et des moyens humains et matériels nécessaires à leur fonctionnement.

Afin de réaliser ces objectifs, un programme d'orientations générales fut élaboré, définissant les principes directeurs, les conditions et les étapes de la restructuration. L'article 2 du J.O.R.A.D.P. n°41 du 7/10/1980 (17) précise que la restructuration des entreprises a pour finalité :

- a). L'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie,
- b). Une plus grande maîtrise de l'appareil de production,
- c). L'obligation de résultats des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par la planification nationale.

La restructuration organique a consisté donc à ce qu'une centaine de sociétés nationales ont été restructurées en plus de cinq cents entreprises publiques, et le mode d'intégration verticale de chacune a été cassé et transformé en concentration horizontale ou plus exactement en dislocation des fonctions exercés dans l'entreprise (production, distribution, recherche).

Toujours dans la poursuite de l'objectif de rentabilité, l'Etat a également prolongé son action par une **restructuration financière** comme la définit le MPAT 1983 (16) : la restructuration financière est l'ensemble des mesures à prendre par l'Etat et par l'entreprise, dans l'immédiat et dans tous les domaines et non uniquement sur le plan financier, ainsi que les actions à mener d'une façon permanente par l'entreprise pour concrétiser son autonomie financière.

Les mesures décidées dans ce cadre étaient :

• **Financières proprement dites** :Elles visent à assurer l'équilibre financier de l'entreprise à charge pour elle d'assurer sa permanence.

Il s'agit alors:

- de doter l'entreprise de fonds propres et de fonds de roulement;
- de restructurer la dette de l'entreprise en réaménageant les échéanciers d'intérêts et de principal,
- de purger les créances inter- entreprises.

L'ensemble de ces mesures financières aura comme résultat de résorber le découvert bancaire.

• **Organisationnelles et de gestion :**

- Un programme de redimensionnement des entreprises permettant une grande maîtrise dans la gestion,
- il s'agira aussi de distinguer les charges relatives à l'activité de l'entreprise des charges dues à la fonction sociale,

- il faudra également réduire les coûts et réfléchir à un système de prix plus cohérent.

• **Amélioration de la productivité du travail :**

Il s'agit ici de réaliser des gains de productivité grâce à une meilleure utilisation des capacités physiques de production installées et du potentiel humain disponible.

En somme, une meilleure gestion pour réduire les coûts et augmenter la productivité devait aboutir à l'objectif de la restructuration organique et financière qui est la rentabilité financière.

A cet effet, la commission de restructuration financière, (15), a élaboré et adopté un document développant l'analyse des causes de déséquilibre financier, les règles économiques et financières de construction d'un nouvel équilibre financier, un plan-type de redressement à court et moyen terme des structures financières des entreprises ainsi que des orientations concernant l'utilisation des instruments de régulation existant en matière de prix, fiscalité et de crédit

Faisant suite à la restructuration organique, la restructuration financière, selon cette commission, avait entre autres objectifs, en conformité avec les règles de fonctionnement de l'économie et du plan quinquennal, de clarifier, discipliner et rendre homogènes pour l'avenir les responsabilités et les attributions du budget de l'Etat, du système de crédit, de l'exploitation de l'entreprise et du système de prix dans le financement de l'activité générale d'investissement et de production.

C'est ainsi que l'article 3 du J.O.R.D.P. n°41 du 07/10/1980(17) spécifie particulièrement que «des mesures d'accompagnement des actions de restructuration des entreprises doivent être étudiées ».

Elles ont trait notamment à :

- la coordination inter-entreprise,
- l'adéquation entre la nouvelle structure et le système de planification et en particulier à l'adaptation du système financier et bancaire.

Les autorités insistent, tout particulièrement, sur l'assainissement méthodique des entreprises par des actions sur la structure financière, les coûts et les prix et sur tous les facteurs permettant d'atteindre une meilleure efficacité. Mais une fois de plus, selon les pouvoirs publics, ni assainissement, ni restructuration, n'ont eu raison des déséquilibres financiers durables des entreprises publiques.

Mahmoudi A. 1987 (18) soutient qu'en matière de restructuration financière, les mesures externes (apports de fonds) ont permis ponctuellement à certaines entreprises de s'équilibrer et parfois de ne plus recourir au découvert bancaire. Cependant, du fait qu'elle n'a pas été étendue à toutes les entreprises et la non concrétisation des mesures internes d'action sur les charges, cette restructuration n'a pas produit tous les effets initialement escomptés ; la persistance des déficits et des découverts bancaires, en dépit de l'injection de masses financières importantes, démontre le caractère insuffisant de la restructuration financière qui aurait dû s'accompagner de mesures externes concernant l'environnement de l'entreprise dans toutes ses composantes .

Pour Bénissad H.1994 (12), ce sont d'ailleurs les hésitations à changer le carcan institutionnel (..) dans lequel évolue l'entreprise d'Etat et à mettre en place une politique rationnelle des prix (pour une meilleure allocation des ressources) qui sont responsables de l'échec patent des mesures de restructuration et d'assainissement financier pratiquées depuis 1970.

Durant cette même période (années 80), les autorités politiques et économiques du pays n'ont cessé de mettre en avant l'importance incontournable du concept de rentabilité financière de l'entreprise.

En dressant la situation des entreprises de son secteur, par exemple, Messaoudi Z. 1984 (19) écrit: l'état actuel de notre économie ne pouvant plus supporter les déficits, la rentabilité financière des unités est devenue un objectif primordial. Mais force est de

reconnaître qu'il ne s'agit pas d'imposer ou de programmer une situation pour qu'elle se réalise forcément : les entreprises publiques ont continué à réaliser des déficits malgré toutes les orientations, instructions et autres injonctions de la part de l'Etat.

Si depuis l'indépendance, la construction de l'économie basée sur un modèle d'industrialisation a nécessité et servi de fondement à la naissance et à l'extension des entreprises publiques, il s'est toujours posé le problème de financement de leur déficit.

Nous posons alors la question avec Louit C. 1985(20) ainsi à la faveur des difficultés financières que les entreprises publiques n'allaient pas manquer de connaître, l'Etat allait-il dans le même temps qu'il assurait sur elle son emprise, les utiliser comme autant d'instruments de sa politique générale, économique et sociale, les assujettissant à des obligations de service public, réalisant par leur intermédiaire des transferts sociaux et aggravant, par la même, l'état de crise financière qu'elles connaissent depuis leur apparition et exiger d'elles une rentabilité financière ?

Le bilan, pour les autorités, est que les réformes 1980-1990 n'ont presque rien changé à la situation.

La restructuration des entreprises publiques qui a été commencée au début des années 80 n'a pas abouti à refondre de véritables secteurs économiques capables d'être producteurs de richesses au lieu d'en être consommateurs.

Bien au contraire la restructuration des entreprises publiques avait aggravé la situation de leur trésorerie dans la mesure où leur autonomie n'avait pas été précédée de l'assainissement de leurs déficits accumulés pendant plusieurs années d'économie dirigée et de prix administrés. Certaines entreprises se sont trouvées parfois avec une masse salariale dépassant leurs chiffres d'affaires. D'autres n'arrivaient à payer leurs travailleurs que sur découvert bancaire.

Benachenhou M. 1996 (21) conclut que la restructuration n'a pas donné les résultats escomptés sur le plan de l'amélioration de la productivité des entreprises nouvellement créées ou de leur situation financière. Même les entreprises ayant bénéficié d'une restructuration financière massive ne tardent pas à revenir au "rouge" continuant à drainer les ressources budgétaires de plus en plus restreintes par la chute des recettes fiscales pétrolières entraînées par la détérioration du prix du pétrole à partir de 1985 et qui s'accélérait en 1986 et les années suivantes.

Des solutions plus radicales étaient nécessaires pour assurer la situation des entreprises publiques et permettre à l'Etat de se dégager du poids de leur financement, tout en continuant à en être propriétaire. La liquidation ou la privatisation étant hors de question selon la doctrine politique du pouvoir, qui demeurait le socialisme étatique ; ont été créés alors les Fonds de participations auxquels l'Etat a confié la gestion de sa participation financière dans les entreprises publiques.

Dans un contexte international difficile, avec la diminution de la capacité d'endettement de l'Etat, les exigences de valorisation du capital attendues de la restructuration, n'ayant pas eu le succès escompté, l'entreprise publique allait connaître une nouvelle réforme : l'autonomie dans sa gestion qui devrait, par une gestion plus performante, l'amener à réaliser une rentabilité financière.

Autonomie de gestion et rentabilité des EPE L'autonomie des entreprises publiques s'inscrit dans un nouveau mode d'organisation définissant, les relations Etat-entreprises. C'est dans cet esprit que certains gestionnaires des entreprises publiques, (22) soutiennent que la nécessité d'assurer à l'entreprise publique une autonomie conforme à son statut de société commerciale implique la suppression de la tutelle classique et l'adaptation du système de planification en place jugé hiérarchique et centralisé.

L'autonomie de l'entreprise passe donc par la séparation des fonctions administratives et sociales relevant de l'Etat (c'est-à-dire des services publics dans leur

ensemble) des fonctions purement économiques relevant des seules entreprises publiques.

Par ailleurs, pour les autorités, l'autonomie de l'entreprise publique favorisera une gestion rationnelle à l'aide de méthodes scientifiques qui lui permettront de réaliser une rentabilité financière et par la même devenir performante et compétitive.

C'est ainsi que le président Chadli B. (1989) (23) estimait qu'il appartient à chaque entreprise de s'organiser et d'améliorer sa situation et ne plus compter toujours sur la Trésor public.

Le ministre de l'énergie et des mines Yousfi M. 1989(24) déclarait que la réforme économique en cours vise à faire de l'entreprise économique le véritable centre d'accumulation des richesses et le moteur réel du développement. La réforme économique en cours et l'organisation qui en découle constituent une profonde mutation. D'une économie dominée par la rente des hydrocarbures, on passe à une économie basée sur des règles universelles en matière de gestion.

Cette étape est, pour Marbah K.1989(25), jugée comme décisive dans le développement économique du pays, qui verra le passage d'une économie dirigée à une économie organisée où l'Etat exerce le droit de propriété alors que l'entreprise en assure la gestion. La clé de réussite réside naturellement dans le recours aux méthodes scientifiques et techniques de la gestion des entreprises, car il ne saurait y avoir de place à l'improvisation dans ce domaine, calcul économique et rentabilité financière obligent.

La conclusion des auteurs de la conférence COREP 1988 (26), était que la réforme sur l'autonomie entend réhabiliter la stratégie propre de l'entreprise, encourager la prise en charge de son devenir et l'expression de ses ambitions propres à travers un plan à moyen terme de l'entreprise qui organise ses relations avec le centre,... restituer aux entreprises la prise en charge directe de ses affaires par elle-même, l'organisation de ses relations économiques, le choix de ses partenaires, sa responsabilité sur le marché, la gestion de ses ressources humaines, y compris le choix des hommes, restaurer l'identité et la personnalité de l'entreprise publique, y compris les banques, recréer l'esprit d'entreprise.

Nous voyons que les principes essentiels d'existence de l'entreprise en économie de marché sont théoriquement admis ; mais seront-ils dans la pratique réunis ?

Ainsi le désengagement de l'Etat de la sphère économique, l'orthodoxie financière érigée en raison d'être de l'E.P.E, ne laissent – ils pas présager de nouvelles réformes porteuses d'orientations beaucoup plus vastes concernant l'organisation de l'économie nationale dans le cadre des modifications du contexte international ?

C'est ainsi que le Premier Ministre Ghazali S.A. 1991(27) lance le véritable « leitmotiv » des réformes : le passage à l'économie de marché. Selon lui, l'entreprise publique doit alors se préparer à cette économie de marché où les règles de la commercialité sont légion. Elle doit s'assurer de toutes les chances pour l'aborder dans de bonnes conditions et surtout s'adapter aux nouvelles données économiques. L'auteur insiste sur le fait que l'adaptation de l'entreprise publique aux exigences de l'économie de marché passe par la prise en charge de ses points faibles.

Des mesures devront être prises et se traduire par une capacité d'autofinancement permettant, à l'entreprise de se régénérer et de se développer en fonction des exigences de l'environnement.

Bénissad H. 1993 (12) soutient que les différentes réformes des entreprises publiques, des vingt dernières années, échouent du fait qu'elles occultent, toutes, le problème central des objectifs multiples et contradictoires assignés par le pouvoir politique, aux firmes d'Etat.

La loi 88-01, en proclamant avec force la commercialité de ces firmes, prétend leur donner une motivation unique, plus universelle : la recherche du profit monétaire.

Mais les modalités de retour à la commercialité et les circonstances dans lesquelles il s'opère ne permettent pas l'élimination des désajustements financiers traditionnels des firmes publiques et induisent des appréhensions opportunes quant à la survie de certaines d'entre elles dans le sillage de la libéralisation de l'économie.

L'appartenance des EPE aux fonds de participation n'a eu aucun impact favorable déterminant sur leur rentabilité. Au contraire, à en croire Bénissad H. 1993 (12), la création de fonds de participation, de sociétés écrans entre l'Etat-patron et les entreprises publiques, ne produit, en soi, aucun effet tangible, et n'était donc pas indispensable pour faire prévaloir le principe, voire la fiction d'autonomie.

Au niveau de sa formule de gestion, les gestionnaires des EPE estiment, selon Bounous C.1995 (28), que les fonds de participation, de par leurs ingérences souvent arbitraires au niveau de la gestion, freinent l'autonomie de l'entreprise.

De plus, la fréquence des changements de lois et règlements déroutent l'entreprise et la place dans une situation d'instabilité.

Par ailleurs, l'entreprise ne maîtrise pas encore les outils de gestion. Celle-ci ne fonctionne pas selon les règles et normes de gestion admises universellement. Or l'un des objectifs de l'autonomie de gestion de l'entreprise était de maîtriser les coûts de production et partant la productivité au sein de l'entreprise. Les conséquences d'une telle gestion posent aujourd'hui le problème de la survie de l'entreprise

Les facteurs limitant l'autonomie de l'E.P.E et, par conséquent, sa rentabilité financière sont globalement :

- le rétrécissement de l'endettement qui bloque ses approvisionnements en matières premières.

- Les relations avec le système bancaire qui ont restreint les crédits bancaires
- L'ingérence de l'Etat dans sa gestion (la politique des salaires par exemple)
- Le système de motivations des travailleurs est insuffisant.

Le poids des habitudes du passé (Gestion Socialiste des Entreprises) et toutes ces contraintes, entraînant une non maîtrise des données réelles sur le plan de la gestion, empêchent l'EPE d'atteindre l'efficacité économique espérée.

Dans de telles conditions, comment l'EPE peut-elle réaliser l'objectif pour lequel elle avait été autonomisée, à savoir la rentabilité financière?

Par ailleurs, le Ministère des finances 1993 (29) souligne quant à lui le rétrécissement de l'offre de capitaux destinés au financement de l'importation des besoins en intrants pour les différents secteurs de l'économie, à des conditions acceptables. Il estime, en outre, que les entreprises publiques continuent de souffrir de leurs difficultés financières. L'assainissement financier continue sous diverses formes ; cet arsenal de mesures bien connu n'a pas, par le passé, conduit l'entreprise publique à une rentabilité financière. Le MIR 1994(30) constate que les changements opérés par la promulgation des lois sur l'autonomie en 1988 n'ont pas eu les effets attendus sur la qualité de la gestion et la situation financière des entreprises, probablement parce qu'ils n'ont pas été accompagnés à temps par un assainissement financier approprié

Nous concluons avec Brahimi A. 1995 (31) pour qui, en réalité, la réforme tente de concilier deux logiques apparemment contradictoires. Il y a d'une part, l'autonomie de l'entreprise avec ses exigences juridique et financière qui hissent l'EPE au rang d'entité marchande reliée au « marché » et d'autre part, s'impose la nécessité pour l'Etat de concevoir et de conduire une politique intégrée du développement en prenant en considération (via le système national de planification), les stratégies des opérateurs économiques dont les entreprises publiques.

Une fois restructurée, autonomisée et assainie financièrement, l'entreprise publique a continué à traduire les préoccupations d'ordre politique des pouvoirs publics. Elle reste subordonnée à la volonté et aux injonctions de l'Etat dans sa gestion et soumise aux différentes mesures prises par lui concernant son environnement

C'est ainsi que la décennie suivante (années 90) sera consacrée à la mise en œuvre des instruments nécessaires :

- à la prise en charge de la tutelle de l'entreprise autrement dit aux désengagements de l'Etat de la sphère économique.

- à l'introduction de nouvelles formes de gestion (Plan de Redressement Interne, contrat de performance, etc)

- et surtout à créer le cadre juridique nécessaire à la privatisation de l'entreprise publique.

L'EPE, munie de tous ces changements, pour réaliser une rentabilité financière indispensable à sa compétitivité dans un milieu caractérisé par la concurrence tel que l'économie de marché, est lancée dans une nouvelle réforme : la restructuration industrielle.

Restructuration industrielle, planification de la gestion et rentabilité de l'EPE

Définie par le Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation (MRIP) 1995 (32) comme l'ensemble des mesures de réorganisation, de redéploiement et de modernisation de l'outil de production, la restructuration industrielle a pour objet l'accroissement de son efficacité et de sa compétitivité pour son insertion conséquente dans la division internationale du travail.

Autrement dit, l'EPE doit non seulement être rentable mais également compétitive dans le cadre de l'économie mondiale.

C'est ainsi que le Trésor public et les banques vont être appelés à réintervenir à partir de 1992 pour assainir les entreprises publiques en difficulté, mais cette fois, sur la base de plans de redressement interne (PRI) et de contrats de performance. Dans cette réforme, la rentabilité est soumise à la mise en place d'un procédé d'évaluation de l'entreprise publique par ses gestionnaires, également auteurs de ses prévisions établies en vue de sa performance.

Le (PRI) consiste à définir et à mettre en œuvre un ensemble d'actions et de mesures internes en vue de rétablir les principaux équilibres de l'entreprise publique déstructurée ou en difficulté pour assurer sa pérennité et sa rentabilité.

Pour les autorités, en 1994, les déséquilibres en matière de gestion sont le résultat d'injonctions, de décisions centralisées, de l'absence d'un marché de managers, d'inertie, d'une indissociation des patrimoines de l'Etat et des entreprises et de toute une histoire économique et d'une sociologie politique qui pèsent de tout leur poids sur la culture de toutes nos institutions actuelles.

Si les décisions externes sont les seules responsables de leurs déséquilibres, leur système d'informations 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.

En fin de parcours, le dirigeant devrait pouvoir dire : nous disposons d'une stratégie diffusée à tous les niveaux, d'une organisation moderne, d'un système d'informations de gestion au point sur lesquels nous avons bâti une comptabilité analytique, un système de gestion des stocks mis à jour et d'un tableau de bord qui nous permet de déceler presque en temps réel tout écart de rendement ou toute mauvaise performance et ce, pour toutes les structures internes dont nous disposons. Nous utilisons toute l'intelligence et l'expérience qui composent notre entreprise en un système d'indications fort élaboré et nous sommes sûrs que, tout audit externe indépendant, confirmerait notre position.

Maintenant les pouvoirs publics et même les investisseurs privés rentabiliseront sans doute, tout investissement nouveau, dès lors que les reliquats de l'ancienne gestion sont purgés et surtout les moyens de cette politique mis en œuvre par l'Etat.

Ainsi la performance adoptée définitivement comme objectif unique de l'entreprise publique, sera imposée juridiquement à travers un "contrat de performance" pour concrétiser le PRI.

Le contrat de performance est la consécration d'un travail d'analyse et d'étude mené en deux phases:

- une phase de diagnostic

- une phase d'élaboration et d'approbation du plan de redressement à court et moyen terme de l'entreprise par les parties concernées.

Ce contrat se veut comme un moyen d'assistance à l'entreprise et d'encadrement du suivi de ses performances durant la phase de redressement.

En résumé, les autorités soulignent que la signature d'un contrat de performance a pour signification que l'entreprise concernée dispose des capacités indispensables à son évolution dans un environnement compétitif.

En d'autres termes, tout recours à telle ou telle contrainte externe pour justifier à posteriori ses résultats est désormais non admis ce qui exclut toute éventuelle couverture et garantie des pertes enregistrées par l'Etat.

Un tel système doit contenir un certain nombre de critères d'évaluation objectifs et des mesures incitatives pour chaque niveau de performance réalisé selon un calendrier préétabli. Les engagements de l'entreprise sont en effet traduits en termes de performances contractuelles déterminées à partir de critères précis. Ces critères, d'ordre quantitatif et qualitatif et mettent en évidence les actions qualitatives attendues de l'entreprise dans l'optique de l'amélioration de son organisation et de sa gestion de manière générale. Pour ces raisons, le propriétaire a intérêt à proposer, au chef d'entreprise, un contrat incitatif optimal, basé sur des critères objectifs et bien définis afin de pouvoir le ramener à faire l'effort optimal.

Cette dernière phase résume parfaitement l'esprit de cette réforme.

Les autorités parlent de propriétaire qui fixe des objectifs et assure le contrôle avec obligation de réalisation des objectifs pour amener l'EPE à faire l'effort optimal : propriétaire, objectif, optimisation, nous sommes en présence de la théorie de gestion d'une entreprise privée ou l'actionnaire (le terme est utilisé tout au long des textes de cette réforme) impose la réalisation d'une rentabilité et même de performance.

Mais, n'oublions pas que nous analysons l'entreprise publique algérienne dominée par une gestion administrative et "sociale" depuis plus de 20 ans qui est à l'origine de l'état de ses moyens techniques et humains.

Les résultats de cette réforme ne prêtent d'ailleurs à aucune contestation : " c'est une épée dans l'eau"

Le MIR 1999 (33) dresse un tableau plutôt négatif de cette expérience sur la situation de l'entreprise publique. Alors que les assainissements financiers attendus, basés sur des comptabilités généralement peu fiables, étaient le plus souvent mis en place tardivement, et ne concernent en général que les hauts des bilans, les plans de redressement interne, malgré les contrats de performance qui ont été signés, ne connaîtront jamais d'application effective dans leurs différents volets, surtout lorsqu' il s'agissait de fermer des unités, ou de réduire des effectifs. Beaucoup d'entreprises étaient passibles de la dissolution du fait de la perte des trois-quarts de leur capital, il fallait donc les recapitaliser.

La thèse d'Anastasopoulos (11) sur l'impossibilité de fermeture de l'entreprise publique se vérifie donc, encore, en Algérie.

Aussi, le processus de redressement interne et d'assainissement financier, que d'aucuns qualifient de « processus inachevé » n'a pas empêché, après une période de répit et sous les effets des ajustements successifs (renchérissement du crédit, baisse de la valeur du dinar, inflation, concurrence....) une grande partie des entreprises de se retrouver dans une situation de quasi- blocage vis-à-vis de leurs banques.

L'ensemble de ces éléments, fermeture d'unité, blocage des moyens de financement etc., confirme bien que l'EPE n'est toujours pas autonome. Cette pratique des PRI et des contrats de performance a été généralisée à l'ensemble des EPE sous le régime des fonds de participation. Ainsi l'entreprise publique est soumise aux commandements de l'Etat, tant qu'elle est publique et aux impératifs du marché en tant qu'entreprise à caractère commercial et à vocation de rentabilité financière. L'EPE doit cette situation à sa création (loi 88-01) sous forme de société par actions dont la gestion a été confiée à une entreprise fiduciaire, le Fonds de participation, qui constituait, pour certains, comme Benachenhou M. 1992 (34) par exemple, une étape vers un objectif ultime qui serait la complète privatisation du secteur public.

Les fervents défenseurs de la privatisation, dont Mézaache A. (1991) (35), proposent que l'Etat devra ouvrir le capital des entreprises publiques à la participation du privé, car, selon lui, l'alliance du savoir technologique des cadres en place, avec l'apport de flux de capitaux frais, peut donner un nouvel essai aux programmes de création d'emplois des entreprises publiques.

En effet, selon le MIR 1999(33), jusqu'en 1995, la politique de restructuration des entreprises publiques mise en œuvre par les pouvoirs publics a consisté à désengager l'Etat de la gestion de ces entreprises et à adopter des mécanismes devant aboutir à promouvoir l'autonomie et la qualité de la gestion des entreprises publiques économiques. A partir de 1994 une étape décisive est franchie dans le désengagement de l'Etat par l'adoption de texte autorisant le transfert de la propriété des entreprises publiques au secteur privé.

Officiellement la privatisation n'est pas encore avouée comme un objectif en soi, mais comme un prolongement des actions de restructuration menées jusqu'alors pour aboutir à une grande efficacité économique.

D'alibi pour la restructurer, puis l'autonomiser, la rentabilité a servi, durant ces années, aux autorités à privatiser l'EPE.

Dans un contexte national dominé par les injonctions des Organismes internationaux (F.M.I., Banque Mondiale...). L'EPE s'est vue « lancée » dans l'économie de marché par la promulgation de nombreuses lois et autres textes législatifs, pour favoriser le jeu des mécanismes de marché où l'entreprise doit être :

- Ou privée ou privatisée pour laquelle ces règles constituent les principes traditionnels de sa gestion,

- Ou publique algérienne pour laquelle ces règles ne sont pas encore appliquées et même souvent ignorées, du fait de toutes les "perturbations" qu'elle a subies depuis une vingtaine d'années.

Jusqu'en 1996, différentes sources (organismes internationaux, autorités nationales et dirigeants d'entreprise) soutiennent que la rentabilité financière des EPE n'est toujours pas atteinte.

Selon les autorités, la rentabilisation de l'E.P.E passe par la transformation de son environnement réglementaire ; c'est ainsi que l'E.P.E s'est trouvée soumise directement ou indirectement à une panoplie de textes promulgués tout au long des années 90-94. Nous citerons par exemples : loi relative à la monnaie et au crédit (1990), loi sur le commerce extérieur (1991), loi portant code des investissements (1993).

Sous la pression des organismes internationaux (FMI, Banque Mondiale...), son environnement va également subir des transformations profondes.

Les accords avec ces organismes internationaux constituent, selon Bénissad H. 1994 (12), des engagements permettant de :

- procurer des ressources financières à l'Algérie auprès du FMI,
- remédier à la position, inconfortable, du pays sur le marché international des capitaux,

En tant que caution, le FMI intervient pour la conclusion de l'accord de rééchelonnement de la dette. Dans leur mémorandum et lettre d'intention, les Pouvoirs publics algériens fixent les objectifs généraux qu'ils se proposent d'atteindre et les mesures qu'ils s'engagent à appliquer pour que « l'économie fonctionne effectivement et efficacement selon les règles du marché »

L'objectif des organismes internationaux en Algérie est d'asseoir une économie de marché basée principalement sur la privatisation des entreprises publiques qui constituera d'ailleurs une de leurs conditionnalités. Ces objectifs sont appliqués soigneusement par les autorités à travers la mise en place d'un cadre législatif adéquat. Dans le cadre de ces accords, les autorités ont promulgué de nombreux textes pour favoriser le jeu des mécanismes du marché tels que le crédit-bail, la bourse des valeurs, l'assurance à l'exportation, etc.....

En somme, l'E.P.E se trouve placée législativement, dans les conditions internationales de l'économie de marché. Elle est ainsi confrontée aux conditions internationales du « règne » du capital tout comme dans les pays industrialisés, où, selon Louit C. (20), créées en fonction de considérations politiques, économiques et sociales, les entreprises publiques semblent devoir opérer, à plus ou moins long terme, une mutation conditionnée par les facteurs financiers.

En 1998, Moufouk H.1998 (36), responsable au MIR, pense qu'à la suite de l'assainissement financier des entreprises publiques qui risque de devenir un mouvement perpétuel sous la contrainte budgétaire de l'Etat, suggère que la réforme des secteurs bancaires et financiers doit être à l'ordre du jour et se pose dans l'urgence des besoins de financement de l'économie nationale. L'E.P.E. doit donc réaliser une rentabilité financière apte à assurer son financement.

Dans de telles conditions se pose alors la question : si l'entreprise publique est soumise à l'économie de marché, si elle doit être gérée à la manière d'une entreprise privée avec le profit pour objectif principal, alors pourquoi lui garder le caractère patrimonial public ? Ne faut-il pas la privatiser ?

A cette question, Benachenhou A. 1996 (21), répond que l'Algérie a au moins quatre raisons pour privatiser : la pénurie d'épargne, de marché, de technologie et l'objectif de négociation avec l'Union européenne d'une zone de libre échange.

En substances, nous retiendrons que l'Etat préconise la privatisation pour des raisons politiques économiques et internationales (se conférer aux accords avec le FMI, l'OMC, l'UE, etc).

L'évaluation, faite en mars 1999, du processus de restructuration industrielle permet de situer le secteur industriel « dans le nouveau contexte d'ouverture des marchés et de la globalisation ». Le rapport du MIR 1999 (33) stipule qu'il est opportun de repreciser l'entreprise industrielle de demain et de redéfinir le rôle qui revient à l'Etat face aux mutations économiques en cours et aux alliances et regroupements qui se forment.

Concrètement, sur le terrain, toujours selon les Autorités, l'ensemble des changements juridiques et procédés de gestion n'a pas eu les résultats escomptés. Pratiquement aucune amélioration de la rentabilité de l'entreprise publique n'a été constatée.

Bien au contraire, toutes les désorganisations de l'E.P.E n'ont provoqué qu'un climat social morose et une situation d'attentisme de la prochaine réforme.

Selon Amer-Yahia H. 1998(37) le processus d'élaboration de plan de redressement interne et le contrat de performance initié, en contre partie du soutien financier du Trésor et des banques, est resté lettre morte.

Le diagnostic fait est que selon les autorités, la grande majorité des E.P.E se trouvent dans une situation de profonde déstructuration pour essentiellement deux raisons :

- au plan financier : découvert massif aggravé par des charges financières élevées dues aux conditions financières et monétaires de son environnement (dévaluation, pressions des organismes internationaux, concurrence des produits importés.....)

- au plan économique : la forme d'organisation n'obéit pas aux règles managériales modernes (rigueur financière, compétitivité, motivation, qualité)

Les différentes études élaborées, à travers notamment les plans de redressement interne des entreprises, ont révélé l'absence d'un véritable tissu industriel, malgré l'existence de capacités de production importantes. Elles ont notamment mis en relief une dispersion des activités et des métiers et une sous- utilisation chronique des capacités disponibles.

Nous retrouvons le même discours, sans aucune démonstration ni du manque de rentabilité, ni des facteurs qui y ont conduit s'ils existent réellement.

Mais, comme de coutume, à nouvelle situation, nouvelle politique, nouvelle réforme pour l'EPE.

Redéploiement des activités, rentabilité de l'EPE et prémisses de sa privatisation

C'est ainsi que la mise en application de nouveaux textes vont transformer une fois de plus l'EPE :

- Dans son statut juridique : les holding remplacent les fonds de participations

- Dans son organisation économique et sa propre existence : formation de groupe avec des filiales, externalisations et dissolutions

- Dans ses rapports financiers : le dispositif banque / Entreprise

- Dans son management avec l'instauration d'une nouvelle politique sociale pour apaiser le "climat" social

L'organisation des EPE sous forme de Fonds de participation a fait place à celle de holding,

A l'aspect juridique d'une société de capitaux il faut ajouter que le holding, une forme d'organisation qui désigne une société mère, appelée aussi société de groupe, qui exerce un contrôle sur une ou plusieurs autres sociétés filiales. La société mère et les filiales forment le groupe. Chaque société composant le groupe, est une entité juridique indépendante. Cette forme d'organisation est composée du siège, qui prend la forme d'une société –mère et des établissements ou centres homogènes d'activités qui sont érigés en filiales, autonomes au plan juridique et financier.

Aussi, par la filiation, la décentralisation favorise l'autonomie de gestion, mais par la création de la société- mère, maintient la concentration et par conséquent la prise de décision au niveau central, dans notre cas au niveau de l'Etat, propriétaire du holding.

La mise en œuvre du processus de filialisation doit être précédée d'un diagnostic, d'une évaluation et d'une étude technico-économique d'opportunité et de viabilité.

Il s'agit véritablement de problème de « pérennité », terme très souvent utilisé par les gestionnaires des E.P.E dans leur rapport de gestion.

Outre cette restructuration organique, la troisième en vingt ans environ, l'EPE va connaître une nouvelle forme « d'assainissement » financier.

En effet, les holdings sont chargés du contrôle du dispositif « banque/entreprise » qui permettra selon les autorités le redressement des EPE.

Dans le dispositif Banque/Entreprise, la nouveauté, par rapport aux « assainissements » passés, est l'implication plus forte des pouvoirs publics (CPE) et des banques.

Le principe du dispositif Banque-Entreprise est de soutenir les entreprises qui présentent des perspectives réelles de redressement en impliquant de manière active le système bancaire.

Une fois de plus, l'E.P.E. a été transformée en véritable chantier de restructuration :

- De ses activités : filialisation, externalisation des activités de soutien et des activités annexes.

- De sa stratégie de gestion : contractualisation des relations entre la société-mère, avec ses filiales, avec les entreprises issues de l'essaimage ou encore des sociétés de gestion et d'exploitation.

En résumé, il s'agit en réalité d'un unique objectif : se débarrasser des unités jugées "non rentables".

En effet, les principes ont déjà été essayés sous d'autres formes, telles que la contractualisation de la gestion (contrat de performance), l'assainissement financier avec consolidation des dettes, etc..., et ont tous échoué dans leur mise en œuvre, par manque d'une volonté réelle de l'Etat de confier aux gestionnaires les pouvoirs, les moyens et le contrôle de leurs activités.

Par ailleurs, l'EPE doit, non seulement survivre à cette vague de dissolution par "manque de rentabilité, mais également être apte, à entrer dans l'économie de marché basée sur une compétitivité et une concurrence nationale et surtout internationale, tout en respectant, en tant que propriété d'Etat, l'environnement social.

Dans ce cadre, l'E.P.E. a dû s'aligner également sur une nouvelle législation portant sur la protection sociale à travers le rôle social de l'Etat propriétaire.

Nous citerons, en exemples : la loi 90-20 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail, le décret législatif 94-09 concernant la préservation de l'emploi et la protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi, le décret législatif 94-10 instituant la retraite anticipée, le décret législation 94-11 instituant l'assurance chômage, etc .

Le Conseil Economique et Social (CNES) 1998 (38) affirme que le monde du travail vit une situation de malaise et d'angoisse sourde où l'actualité est à la compression d'effectifs et à la dissolution d'entreprises dans un secteur public dont les perspectives de restructuration / privatisation sont perçues comme porteuses de licenciement et /ou de précarisation de l'emploi.

Dans de telles conditions, quel a été l'impact sur la rentabilité de l'entreprise publique à travers sa productivité?

Le CNES conclut au faible degré d'efficacité des instruments mis en place à contribuer à la prise en charge des contraintes vécues par les entreprises et à répondre aux défis multiples que dicte leur redressement.

Ainsi, il est signalé les faibles scores affichés par la productivité du travail au regard des normes cibles et de la recherche de compétitivité dans un contexte de marché ouvert.

Nous retiendrons que, comme dans les autres aspects, financier et juridique, dans le domaine des relations sociales, les entreprises publiques ont été fortement encadrées par tout un arsenal de lois qui ont perturbé, dans l'immédiat, leur gestion et par conséquent leur performance (exemple de politique des salaires).

Ainsi, dans le contexte social qui prévalait dans l'entreprise publique, encore influencée d'une part, par la gestion socialiste et d'autre part, le manque d'accompagnement des managers non préparés à la transition vers l'économie de marché, la gestion orientée vers des objectifs de rentabilité et de performance n'a pas encore vu le jour.

Privatisables ou non, quelle que soit leur diversité, les entreprises publiques algériennes des années 2000 ont toutes pour objectif ultime et stratégique d'assurer leur "pérennité" dans un environnement concurrentiel.

Le Ministre des finances Benachenhou M.2000(39) affirme que la faiblesse structurelle la plus grave, reste, sans doute, les insuffisantes prestations des entreprises et dont la majorité d'entre elles fait actuellement face à un problème de survie. Il soulignait, lors de la présentation du projet de loi de finance 2001 aux députés de l'APN, que si certains grands groupes industriels ne trouvaient pas de solution à leurs problèmes dans un délai de quatre ans, leur disparition sur la scène économique serait alors inéluctable.

Ainsi, l'entreprise publique est mise devant le dilemme : s'adapter ou disparaître.

Elles sont confrontées en permanence à la problématique de la performance qui règne dans le contexte de l'économie de marché marquée par la libéralisation, la mondialisation et les privatisations.

Pour le ministre de l'habitat et de l'urbanisme, Hamimid N. 2000 (40), c'est aux entreprises de s'organiser pour mieux riposter à la concurrence étrangère qui offre de meilleurs prix parce que ces entreprises sont mieux organisées, rationnellement équipées et plus performantes aux plans de la main-d'œuvre et des moyens de production.

L'accent est ainsi mis sur la mise en place des outils d'une gestion rationnelle de l'E.P.E. avec, pour objectif premier, sa privatisation.

Mise à niveau et rentabilité des EPE pour sa privatisation

Comme nous pouvons le constater, pour ce troisième millénaire, le concept de rentabilité a laissé place ouvertement à celui de privatisation. Mais pour être privatisée, l'entreprise doit être performante ; aussi les Autorités utilisent, une fois de plus, la rentabilité pour justifier ces nouvelles réformes ou plus exactement leur poursuite.

Tout au long de ces années seront mis en place des dispositifs juridiques et organisationnels susceptibles de mener l'E.P.E. à sa compétitivité et à sa performance nécessaire à sa privatisation.

C'est ainsi que, une fois de plus, seront promulguées des lois, signés des arrêtés et élaborée toute une panoplie de textes, afin de concrétiser un programme de mise à niveau, une refonte de l'organisation des Holding en Société de Gestion des Participations (SGP), etc...et enfin, lancer une nouvelle réforme qui concerne, à présent ouvertement, la privatisation.

La mise à niveau des EPE du secteur industriel est supposée ainsi, créer au sein de ce secteur une dynamique de compétitivité et de performance sur la base d'une saine gestion de l'entreprise qui doit être en situation d'équilibre financier, puisque son résultat d'exploitation positif est l'une des conditions d'éligibilité au programme de privatisation.

" on ne prête qu'aux riches" dit le proverbe (plus exactement on n'aide que les riches)

L'objectif des Autorités nationales et internationales est clair : aider à la privatisation des entreprises publiques qui présentent une " carte de visite " (celle de la mise à niveau) pour se lancer dans des partenariats avec des investisseurs étrangers.

En ce qui concerne les privatisations, Abdeladim L. 2002 (41), directrice au MIR dresse un bilan depuis le vote du premier texte en 1994, et tire une conclusion très claire : la privatisation n'est toujours pas effective. Mais un nouveau dispositif juridique va permettre, selon les Autorités, une relance manifeste dans ce domaine

Pour le MIR, la nouvelle ordonnance fait apparaître très nettement, la volonté de tirer des leçons des six dernières années et d'impulser un nouvel élan à la privatisation.

Les principaux changements opérés concernent :

- La réorganisation des entreprises publiques : les holding sont remplacés par les SGP

- L'unification du cadre juridique

- L'élargissement du champ des privatisations en précisant que : "sont éligibles à la privatisation les EPE relevant de l'ensemble des secteurs d'activité économique "

- Et enfin, la simplification des procédures en y énumérant les procédures classiques utilisées en privatisation d'entreprise (article 26)

Nous sommes bien loin du ton employé en 1994 où dans les symposium et conférences nationaux, où les participants soutenaient, comme par exemple Boubakraoui A. 1994 (42) que la restructuration industrielle, prépare la prise de participation effective du secteur privé dans le programme industriel initié par l'Etat, mais pas nécessairement à la privatisation absolue.

Il ajoutait, tout de même, que l'ouverture du capital social des entreprises publiques à l'épargne privée n'étant qu'une première étape de réflexion.

Le ministère des participations et de la coordination des réformes (MPCR) sous la direction de Boukrouh N. 2002(43) a élaboré un programme des réformes.

Les entreprises privatisables sont classées en 3 catégories :

- La première catégorie comprend les entreprises de « taille modeste » et « celles qui connaissent des difficultés financières structurelles » dont certaines sont vouées à la liquidation et d'autres au « partenariat avec des professionnels intéressés par une politique de « coûts modérés ».

- La deuxième catégorie d'entreprises considérées comme « viables » regroupe des cimenteries et des sociétés du secteur de la pharmacie et de la chimie. Certaines d'entre elles, les plus « attractives » sont destinées à jouer le rôle de « locomotive de privatisations ». Boukrouh N soutient, en effet, que la privatisation prioritaire des entreprises rentables devrait inciter les investisseurs à s'intéresser au secteur public algérien.

- La troisième catégorie de « privatisables » a été établie selon "la position des entreprises sur le marché". Elle regroupe, aussi bien les sociétés en bonne situation financière que d'autres qui connaissent des difficultés structurelles. C'est le cas d'entreprises dans l'agro-alimentaire qui, selon le MPCR, "doivent être privatisées totalement" car il craint leur disparition pure et simple dans « un marché soumis à une forte concurrence »

Pour ce ministre, « la privatisation cesse d'être une technique de sauvetage des sociétés d'Etat, elle est un choix politique fondamental ».

Nous adhérons entièrement à la conclusion de Temlali Y. (43) qui note que : de ce point de vue, les critères utilisés pour l'élaboration du programme de privatisation (taille, situation financière ..) s'apparentent à des instruments de classement d'entreprises dont la cession est décidée au nom d'autres « principes » ; parmi ces principes, présentés comme universels et impératifs, l' « insertion de l'Algérie dans la tendance mondiale à la privatisation » et le « désengagement de l'Etat de la sphère productive ».

La démarche du MPCR pose le problème de l'incohérence du discours officiel sur l'avenir du secteur public. Ainsi, les opérations de restructuration d'entreprises et le démantèlement de sociétés d'Etat « peu rentables » étaient jusque-là présentées comme le prix à payer pour l'émergence d'un secteur public performant, les voilà devenues, pour le MPCR, une simple « phase d'assainissement », préparatoire à la privatisation totale.

Une fois de plus, la démonstration est faite que, les réformes étaient menées dans l'objectif d'une privatisation des E.P.E.

Les décisions prises dans le cadre du Conseil des Participations de l'Etat (CPE) durant les années qui suivirent, vont montrer parfaitement que la rentabilité de l'EPE ou

sa performance n'a été que l'arbre qui cache la forêt (la privatisation). C'est ainsi que les Autorités (44) déclarent ouvertement que depuis le second semestre 2004, une nouvelle dynamique s'est enclenchée avec l'accélération du rythme imprimé aux privatisations. En effet, sous l'impulsion du CPE, les missions des sociétés de gestion des participations de l'Etat (SGP) ont été renforcées en matière de conduite des opérations de privatisation.

Par exemple, un contrat de performance a été conclu entre le MPPI pour le compte de CPE et les SGP afin de leur fixer des objectifs en matière de partenariat-privatisation

Les SGP, qui sont des EPE, sont ainsi jugées sur leur capacité à réaliser les privatisations de leurs entreprises et non à les gérer pour être rentables et se développer.

Le CPE recommande la dynamisation du processus de privatisation par recours à la bourse ; ce mode de privatisation prévu par l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 (art 26) demeure insuffisamment exploré malgré les multiples avantages qu'il présente.

C'est ainsi que 11 entreprises ont été identifiées pour leur entrée en bourse. Ces EPE répondent aux critères d'admission tels que définis par l'instruction de la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB) n° 98-01 du 30 avril 1998, et présentent les caractéristiques suivantes :

- Représentativité au sein du portefeuille dont elles relèvent,
- Pérennité de leurs activités,
- Bonnes performances.

Il précise que l'examen de leurs ratios économiques et financiers sur les trois derniers exercices a également présidé au choix de ces entreprises et il s'agit principalement du ratio de productivité, du ratio de rentabilité économique des actifs, du ratio de solvabilité, du ratio de liquidité réduite, du ratio de rentabilité financière des fonds propres.

Nous constatons que la rentabilité des EPE est maintenant utilisée comme argument à leur introduction en bourse pour pouvoir les privatiser.

Ce cas nous montre bien, s'il y avait encore un doute, que la rentabilité n'a été vraiment qu'un alibi utilisé selon les orientations pour servir à dessein des objectifs déterminés.

La démonstration est également faite dans quelques interventions de ministres. Nous avons relevé, entre autres celle du ministre de l'industrie Djaaboub E.H. 2005(45) qui reprend l'éternel argument de la taille des grands complexes industriels et estime "qu'ils causent problème en raison de leur dimension, ce qui va nécessiter une autre approche sur leur cas".

Vingt cinq ans après toutes les restructurations de l'EPE, un membre du gouvernement reprend un tel argument!! Que sont devenues les sociétés nationales restructurées sur la base de ce critère ?

Le ministre de l'industrie répond à la question : " la privatisation est-elle un choix ou une nécessité ? " le pays a besoin dans l'immédiat d'inscrire son économie dans une logique de rentabilité si l'on veut être au rendez- vous des prochaines échéances : accord d'association avec l'UE et prochaine adhésion à l'OMC. Il poursuit en affirmant qu'il est " devenu pressant de passer à la privatisation car, il y a risque de voir dans un court terme, la disparition de nombreuses EPE." Il conclura que « la dissolution d'une entreprise ou sa disparition ne peut être synonyme de fin du monde » Ce point de vue d'un ministre de l'industrie rejoint parfaitement les précédents : l'annonce de la fermeture d'EPE par faute de privatisation.

Ne serait-on pas en droit de poser la question : à quoi ont servi les différentes restructurations qui devaient mener les EPE à la réalisation d'une rentabilité ?

Celle du ministre de la participation et de la promotion de l'investissement (MPPI), Hamlaoui Y. 2004(46) pour lequel la privatisation ne se pose pas en termes de

dogmes, d'idéologie mais de marché et d'investissements : en décodé, cela veut dire que, si les sociétés nationales publiques ne réussissent pas le pari du marché et si elles ne se mettent pas à niveau à travers des projets d'investissement clairs et porteurs, elles disparaîtront.

Ainsi, le gouvernement veut relancer le processus de privatisation dans un contexte de mondialisation et de libéralisation internationale. Une étape est franchie pour les EPE, elles seront remises à niveau pour être privatisées afin de répondre aux objectifs politiques et économiques de mondialisation et de libre-échange

La question que nous poserons une fois de plus est l'entreprise publique, qui n'accède pas au marché international, ne peut-elle pas être rentable et remplir un certain nombre d'autres objectifs ? Pour cela, ne faut-il pas y mettre les moyens adéquats et surtout orienter les décisions politiques dans ce sens ?

Dans cet ordre d'idées, durant la période 2005-2007 s'est dessiné un tournant dans la conduite des réformes. Nous trouvons 2 courants:

- L'encouragement du FMI 2005 (47) qui incite les Autorités à réduire la participation directe de l'Etat, dans les secteurs productifs " pour une privatisation plus rapide et plus étendue des entreprises publiques". Le FMI parle d'une gestion étatique de l'économie. Selon lui, les Autorités doivent accélérer la cadence des réformes structurelles et institutionnelles notamment dans les secteurs bancaire et d'entreprise publique. Le FMI soutient qu'une gestion saine des grandes ressources d'hydrocarbures, une politique macro-économique prudente ainsi que des réformes structurelles et institutionnelles permettraient à l'Algérie d'accomplir sa transition vers une économie de marché et de stimuler l'investissement privé afin de diversifier l'économie et créer des emplois. En résumé, le FMI, fidèle à ses conditionnalités, encourage vivement à une poursuite accélérée des réformes et par conséquent de la privatisation.

-Et celui des analyses et conclusions présentées par les Autorités : en effet, aux mêmes moments, le président de la République Bouteflika A. 2005 (48), a lui-même, critiqué la façon dont les réformes ont été menées depuis une dizaine d'années et a annoncé le retour en force de l'Etat dans le secteur des entreprises publiques.

Le président soulignait dans son intervention que les gestionnaires se permettent trop de liberté et mettent en péril l'équilibre de leurs entreprises. En effet, si la poursuite des réformes n'est pas remise en cause, le démembrement du secteur public que celles-ci risquent d'entraîner ne doit pas conduire au démembrement de l'Etat algérien.

Stratégie industrielle, rentabilité et pôles industriels

Pour le président Bouteflika A. 2006 (49), « l'Algérie s'est résolument engagée dans un long processus de transformations pour l'édification d'une économie plus efficiente et plus performante, sans pour autant sacrifier le bien-être des populations qui est, en définitive, la finalité de notre action. Il s'agit de rechercher un management moderne pour nos entreprises ».

Pour améliorer la compétitivité des entreprises, tant publiques que privées, un double programme a été mis en œuvre :

- Un programme de mise à niveau avec pour objectif d'améliorer leurs capacités de gestion interne et la compétitivité des entreprises sur le marché local et international,
- Un programme d'ouverture des entreprises publiques sur la sphère commerciale ; son objectif est la valorisation de ce potentiel, tout en recherchant la préservation de l'emploi et des activités.

La création d'un tel cadre efficient de fonctionnement de l'entreprise doit maintenant permettre le lancement d'une politique industrielle ambitieuse, qui doit conférer à l'économie cette capacité compétitive.

De même, le ministre de la participation et de la promotion de l'investissement (MPPI) Temmar H. 2006 (50) annonce qu'une centaine d'EPE du secteur public

économique seront sauvegardées. Il soutient que la sauvegarde de ces 100 entreprises stratégiques permettra d'avoir une garantie vis-à-vis des partenaires européens.

Il annonce également des Assises de l'Industrie qui devront servir, entre autres, à diagnostiquer les entreprises publiques rentables à sauvegarder.

De nouveau, la rentabilité de l'EPE est évoquée pour décider de son sort : la privatiser ou non. Mais encore une fois, il s'agit d'un retournement de politique de l'Etat qui, selon Temmar H., a abandonné son

Les auteurs du pacte économique et social (PES) 2004 (51) redonnent à l'entreprise, en général, et aux entreprises publiques, en particulier, ses lettres de noblesse dans l'économie nationale avec la reconnaissance explicite de la privatisation de l'EPE en soutenant que :

- La croissance économique, la création de l'emploi décent et la distribution des revenus sont fondamentalement le fait des entreprises, de leur productivité et de leur rentabilité. A ce titre, l'entreprise est la source essentielle de création de richesses économiques ; nulle politique de développement ne peut désormais être rentable si elle n'inscrit pas parmi ses priorités, la promotion de l'entreprise.

- L'entreprise économique, en tant qu'acteur majeur dans la mobilisation nationale au service du développement, est nécessairement un acteur majeur dans le pacte national économique et social.

- La privatisation des entreprises publiques économiques (EPE), menée dans un cadre transparent, constitue l'un des éléments de la démarche globale de développement national. Le processus de privatisation s'inscrit dans l'objectif de la sauvegarde de l'outil de production, de l'accroissement de son efficacité, de la préservation et de la promotion de l'emploi, et s'intègre dans le cadre d'une politique visant à mettre en place les fondements d'une économie performante.

- Les entreprises se doivent, non seulement, d'intégrer dans leur stratégie de marché et de développement les effets découlant de la mise en œuvre du programme de transformation du système économique national, mais également, d'intensifier la productivité pour améliorer la capacité concurrentielle de l'entreprise, à travers l'amélioration, de la manière significative, de la productivité totale des facteurs

De ce fait, les partenaires doivent s'orienter résolument vers une approche offensive de modernisation et d'efficacité de l'entreprise, à travers la valorisation des ressources nationales, physiques et humaines, et l'intégration des nouvelles technologies.

Les Autorités mettent également au point une stratégie industrielle et décrètent l'organisation d'Assises, Nationales sur l'Industrie dont l'objet est, selon le président Bouteflika A. 2007 (52), d'approfondir le débat dans un cadre concerté entre pouvoirs publics, opérateurs et partenaires sociaux, en général, sur le développement du secteur industriel.

Conclusion :

D'aucuns diront que nous revenons aux années 70 ; nous, nous pensons qu'il est indispensable, que le noyau d'EPE porteuses de la stratégie industrielle et toutes les entreprises publiques qui subsisteront, doivent être gérées réellement (et non uniquement dans les plans et orientations étatiques), avec des outils de gestion rationnelle qui permettront d'évaluer leurs compétences et leurs résultats, afin d'en tirer des conclusions rigoureuses qui, à leur tour, mettront en évidence les véritables réformes qui s'imposent, notamment une gouvernance adéquate de l'entreprise, ce qui implique, une gestion des ressources humaines avec un développement des compétences et des outils de maîtrise des coûts. En effet, nous ne devons pas oublier que, quelle que soit leur diversité, les entreprises ont toutes pour objectif ultime d'assurer leur « pérennité ». Pour assurer la réalisation de cet objectif stratégique, les entreprises sont confrontées en permanence à la problématique de la rentabilité financière qui, seule, permet d'assurer leur croissance dans un environnement concurrentiel. Et une entité, comme l'entreprise publique, doit pouvoir agencer les tâches et activités, et établir les liens nécessaires entre les hommes, groupés au sein de ses différentes structures, afin que les efforts de ceux-ci convergent dans le même sens et permettent d'atteindre les objectifs fixés.

La question de la compatibilité des objectifs, souvent divergents, de rentabilité au sens de profit et de l'efficacité sociale, reste posée et nous interpelle également sur la liaison à établir entre rentabilité et propriété de l'entreprise ainsi que, d'une manière générale, aux niveaux des concepts d'entreprise sociale et de développement durable apparus dans les pays développés et dont les entreprises publiques doivent s'en imprégner, surtout dans le cadre des accords internationaux (OMC. U.E) dans lesquels l'Algérie s'est ou sera engagée. La mise en place d'une gouvernance d'entreprise permettrait un équilibre entre la primauté inconditionnelle de l'actionnariat, de l'Etat et les excès de l'ère managériale. Pour cela, il faudrait mettre en place une gouvernance d'entreprise définissant l'ensemble des processus, législatifs et réglementaires, et institutions influant sur le management de l'entreprise publique : la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

C'est, en partie, dans le même sens que le président Bouteflika A. 2007 (52) insiste sur le fait que la structuration du cadre de fonctionnement de l'économie et de l'entreprise, doit être accompagnée du développement significatif des ressources humaines et du développement des infrastructures nationales inscrites dans son Programme quinquennal. Elle implique l'émergence et la consolidation d'avantages fondés notamment sur l'innovation et les ressources humaines qui sont des fondements majeurs de tout projet industriel.

BIBLIOGRAPHIE :

1. Front de Libération National (F.L.N.) : Charte Nationale de 1976 Alger
2. F L.N: Constitution Alger 1976
3. M.P.A.T. : Revue Algérie Développement : la restructuration des entreprises, Alger, Mai 1983
4. J.O.R.A.D.P. : Ordonnance du 20 janvier 1970 portant Plan quadriennal 1970-1973 MPAT Alger
5. BLETON P. : Mort de l'entreprise, éd. Robert Laffont, Paris, 1967
6. MEBTOUL A.: Evolution des structures de l'économie Algérienne 1830-1980.: la dynamique sociale,éd: OPU T2
7. M.P.A.T. op. Cité
8. MAHROUG S. Ministre des finances (MF): Revue financière n°1 du Ministère des finances 1971
9. BOUMEDIENNE H. (1977); discours sur l'état de la Nation Alger Mars 1977
10. BRACHET PH.: entreprises Nationales et socialisme. Rentabilité, service public, autogestion. Ed. Cerf. 1978.
11. ANASTASSOPOLOUS J.P.: la stratégie des entreprises publiques. Ed: Dalloz gestion 1980.
12. BENISSAD H.: restructuration et réformes économiques (1979-1993). Ed OPU 1994
13. BOUMEDIENNE H. : discours sur l'état de la Nation Alger mai 1978.
14. F L.N. : Congrès extraordinaire de juin 1980
15. M.P.A.T.: document 1980
16. MPAT: revue Algérienne de développement: la restructuration des entreprises, Alger. Mai 1983.
17. J.O.R.A.D.P : N° 41 du 07/10/1980
18. MAHMOUDI A. : Article intitulé l'entreprise au cœur du débat. *In* Alger actualité (A.A) N° 1112 du 05 au 10 février 1987.
19. MINISTERE DES INDUSTRIES LEGERES (MIL): Rentabilité financière des unités. *In* circulaire n°19 du 28 mars 1984 adressée aux directeurs généraux des entreprises sans tutelle 1984.
20. LOUIT C. : Les finances de l'entreprise publique éd. Robert Laffont 1985
21. BENACHENHOU M.: in journal l'Authentique du 20/1/1996.
22. SONELGAZ: article : l'autonomie de l'entreprise. *In* Revue "Echo" N°1 info. 1988
23. CHADLI B.: président de la république à la conférence Nationale des entreprises (COREP).1989. (24)YOUSFI M.: conférence Nationale des entreprises. 1989.
25. MERBAH K.: conférence Nationale des entreprises. 1989
26. COREP: Conférence Nationale des entreprises juin 1989 éd. ANEP.
27. GHOZALI H.A. Communication au symposium national de l'E.N.T.A. sur le thème: les réformes Économiques et politiques et les enjeux du passage à l'économie de marché, Alger, Mars1991.
12. BENISSAD (H) : op. cité
28. BOUNOUS C.: réformes économiques in Revue l'Economie N°94, Mai 1995.
29. MINISTERE DES FINANCES : Rapport d'activité économique et financière Novembre 1993.
30. MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RESTRUCTURATION (MIR): plan de redressement Interne et contrat de performance, Document MIR 1993.
31. BRAHIMI A. :L'E.P.E. : aspect juridiques et organisationnels, in Revue Administration et Management des entreprises n°1, éd. ENSAG Alger 1995)
32. M.R.I.P, Ministère de la restructuration industrielle et de la participation : Colloque " la politique de la restructuration" tenu en janvier 1995, Document MRIP

33. MIR: colloque sur la restructuration industrielle: points de situation et perspectives, Alger mars 1999. (Document MIR)
34. ENACHENHOU M.: Inflation, dévaluation, marginalisation, éd. Dar Echrifa Alger 1992
35. MEZAACHE (A.) : Communication sur la stratégie de relance des investissements et les perspectives d'évolution de l'environnement national et international, au symposium E.N.T.A.
36. MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RESTRUCTURATION (MIR) : Op. Cité
37. AMER-YAHIA H. Les nouveaux objectifs de la restructuration industrielle, in Revue : Gestion et Entreprise n°6 1999, éd. INPED
38. CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL (CNES) : rapport de conjonction du 1^{er} semestre 1998
39. BENACHENHOU M: Projet de loi de finances pour 2001, in journal Le Quotidien d'Oran du 2/12/20
40. HAMIMID N. : Article : la concurrence in journal El Watan du 26.27/11/2004.
41. ABDELHAMID L. directrice au MIR: article « les privatisations des entreprise publique en Algérie état des lieux et perspectives, in Revue Gestion et Entreprises n° 18-19 2002, éd Inped.
42. BOUBAKRAOUI A. : l'Entreprise publique et le partenariat privé national et étranger. in Symposium national de pros peco. Conseil : l'Entreprise et la Restructuration Industrielle, Juin 1994.
43. BOUKKROUH N. : programme de privatisation article : article " la majorité des entreprises d'Etat seront privatisées", de Temlali Y. in Algéria Interface du 01/05/2002.
44. Ministre de la Participation et de la Promotion de l'Investissement (MPPI) : la privatisation des entreprises publiques. Document Internet: Développé par CETC Boumerdes 2001. (45)DJAABOUB E.H. : Privatisation, en Algérie : un choix ou une nécessité économique, Conférence donnée à l'Ecole Supérieur de Commerce d'Alger in article de Z IAD A. in journal LaTribune.
46. HAMLAOUI Y.: Ministre du (MPPI), article : Quand le gouvernement et le CNES parlent le même langage, par SALAMI Y. in journal La Tribune. Du 9 décembre 2004.
47. FMI : Rapport sur l'économie algérienne : article corruption : le FMI épingle l'Algérie par Rabhi M. in journal LIBERTE du 21/02/2005.
48. BOUTEFLIKA A.: intervention au 2^o Congrès Africain du Pétrole (CAP), article : Un tournant dans les réformes économiques. d'Y.A in journal La Nouvelle République Février 2005.
49. BOUTEFLIKA A.: allocution du président de la république au forum algéro-chinois sur la coopération économique, Pékin, Novembre 2006.
50. TEMMAR H.: ministre du MPPI: article : Algérie : les entreprises publiques non privatisations, de Makria A. et Tilioua A. in journal la Voix de l'Oranie du 05/12/2006
51. Pacte Economique et Social.
52. BOUTEFLIKA A. : Allocution aux Assises Nationales sur l'Industrie, Février 2007.

ABREVIATIONS UTILISEES

APN : Assemblée Populaire Nationale
 EPE : entreprises publiques économique
 CNES : Conseil National Economique et Social
 CPE : Conseil des Participations de l'Etat
 E/se : Entreprise
 EPE : entreprises publiques économique
 FLN : Front de Libération National
 FMI : Fonds Monétaire International
 MIR : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
 MPAT : Ministère de la planification et de l'aménagement du territoire

MPCR : Ministère des Participations et de la Coordination des Réformes
MPPI: Ministère des Participations et de la Promotion de l'Investissement
MRIP : Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
PES : Pacte Economique et Social
PRI : plans de redressement interne
SGP : Société de Gestion des Participation
SN : Société Nationale
UE : Union Européenne