



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

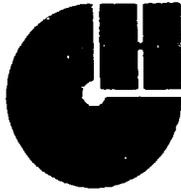
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

20127 (1 of 4)



ONUDI

**ETUDE DE FAISABILITE D'UNE INSTITUTION FINANCIERE SPECIALISEE EN
ALGERIE**

RAPPORT FINAL

Projet de l'ONUDI n°US/ALG/90/127

Contrat n°91/173

Service Etudes de faisabilité

Monsieur Djamel Eddine GHOZALI

Monsieur Yves Ekoué AMAIZO

Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle de l'ONUDI.

Juillet 1992

Service

- Monsieur Djamal Eddine GHOZALI
- Monsieur Yves AMAIZO

Equipe HOCHE CONSULTANTS

- Monsieur Raymond BIRE
- Monsieur Thierry BEAUCENT
- Monsieur Philippe PLANCHON
- Monsieur Alain PAYAN

Experts Nationaux

- Monsieur Mourad GUMIRI
- Monsieur Abderrahmane BOUMEDIENE
- Monsieur Mustapha MEKIDECHE

Remerciements

L'équipe d'experts ayant participé à la rédaction de ce rapport tient à exprimer ses remerciements à tous les interlocuteurs qui ont par leur coopération personnelle aidé matériellement et permis de réunir les informations nécessaires à la finalisation de cette mission, notamment : Monsieur GHOZALI, Monsieur AMAIZO, Monsieur NICKELS, les Présidents Directeurs Généraux des dix entreprises visitées, les responsables de banques, les Directeurs des fonds de participation, Messieurs les représentants des différents Ministères concernés, notamment les Ministres du Plan et de l'industrie.

Mots clés

- ECONOMIE DE MARCHÉ
- RESTRUCTURATION
- PARTENARIAT BANQUE/INDUSTRIE
- PARTENARIAT INTERNATIONAL

Taux de change (US \$)

	<u>officiel</u>	<u>parallèle</u>
1986	4,72	21
1992	22	60

Signes et abréviations

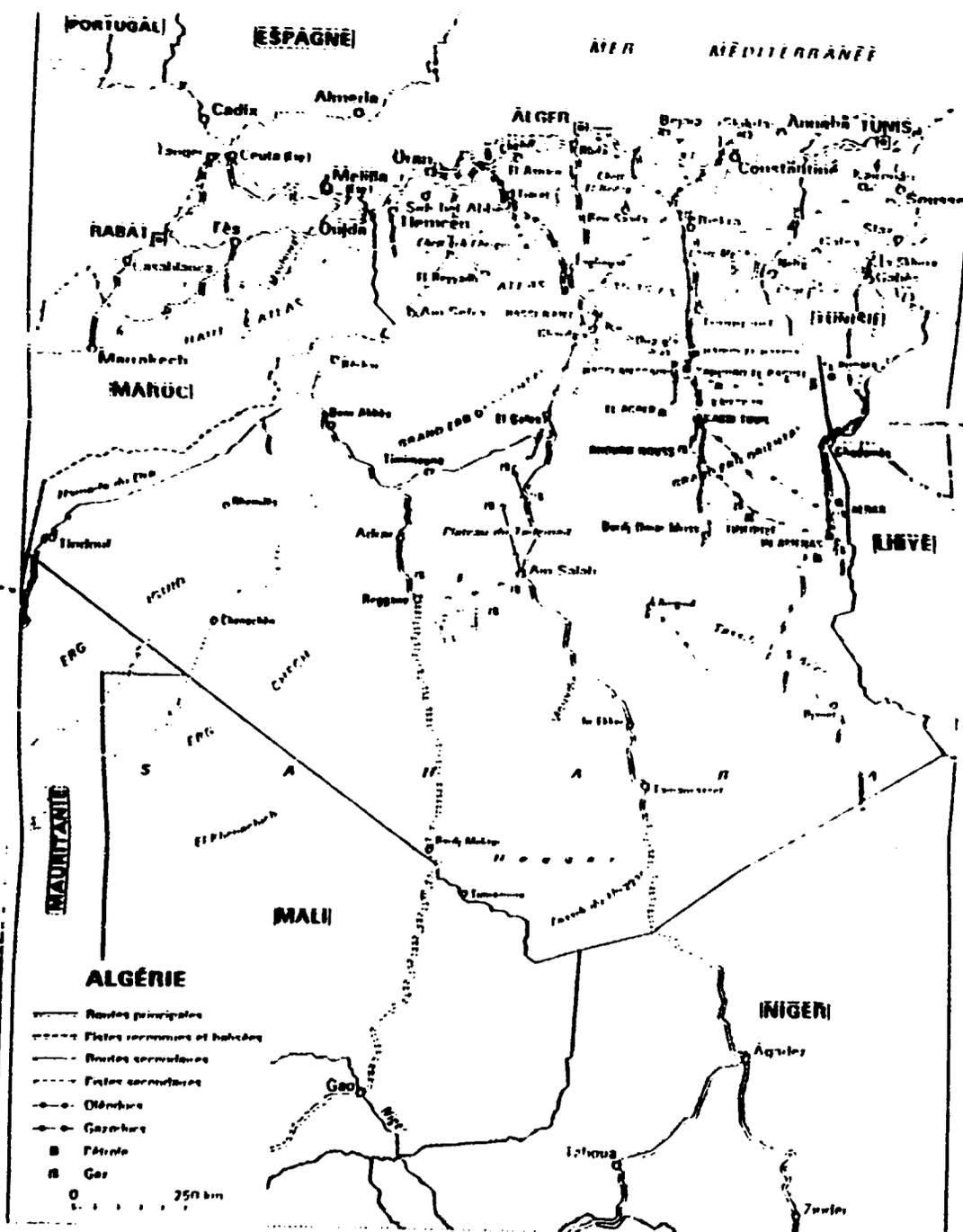
BNA : Banque Nationale à Alger

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

IFS : Institution Financière Spécialisée

EPE : Entreprise Publique Economique

BA : Banque D'Algérie.



**CHAPITRE I : PRESENTATION
GEOGRAPHIQUE ET POLITIQUE**

Un maître Alger...

SITUATION GEOGRAPHIQUE

border au nord par la Méditerranée sur deux de 1 000 km. La péninsule ibérique au Maroc, à la Tunisie. Elle bénéficie d'un climat méditerranéen et d'un climat saharien. Le Sahara algérien est le plus grand désert du monde.

SUBSTITUE

2 381 741 km² dont 1/3 de terres cultivables et 85 % de steppes.

REGIONS NATURELLES - HYDROGRAPHIE

Un ensemble trois grandes régions naturelles : le Tell, entre la Méditerranée et l'Atlas; le Haut Atlas, entre les deux Atlas; le Sahara, terrain de parcours et domaine de nomades. L'Atlas algérien est une succession de plateaux et de vallées orientales et occidentales.

SOMMAIRE GENERAL

INTRODUCTION

RESUME

CHAPITRE 1 : CONTEXTE, ACTEURS ET JUSTIFICATION DE L'IFS

SECTION 1 : LE CONTEXTE ECONOMIQUE

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE

SECTION 3 : L'ANALYSE DE L'ETAT DU MARCHE

SECTION 4 : LE MARCHE POTENTIEL DE LA DEMANDE DE SERVICES

SECTION 5 : LE ROLE DE L'IFS DANS LA RELANCE DES INVESTISSEMENTS

CHAPITRE 2 : L'ENVIRONNEMENT LEGAL ET FISCAL

SECTION 1 : L'ENVIRONNEMENT LEGAL

SECTION 2 : L'ENVIRONNEMENT FISCAL

CHAPITRE 3 : DEFINITION DES OPTIONS STRATEGIQUES

SECTION 1 : PRECAUTIONS DANS LA MISE EN OEUVRE DES REFORMES

SECTION 2 : LE PARTENARIAT NECESSAIRE

SECTION 3 : SECTEURS D'ACTIVITES ET NATURE DES SERVICES POSSIBLES

SECTION 4 : STRUCTURE DE L'IFS

SECTION 5 : FINALITES ET MOYENS ENVISAGEABLES

SECTION 6 : SCENARIO PROPOSE

CHAPITRE 4 : DEFINITION DE LA STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'IFS

SECTION 1 : MISSION ET PHILOSOPHIE

SECTION 2 : FACTEURS CLE DU SUCCES

SECTION 3 : ASSISTANCE TECHNIQUE ET FORMATION

CHAPITRE 5 : EVALUATION DE LA VIABILITE FINANCIERE DE L'IFS

SECTION 1 : DETERMINATION DES HYPOTHESES DE BASE

SECTION 2 : ANALYSE DE SENSIBILITE

CHAPITRE 6 : PROPOSITION D'ACTION

SECTION 1 : PERIODE DE DEMARRAGE

SECTION 2 : PHASE OPERATIONNELLE 1992 - 1996

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS

SOMMAIRE DETAILLE

INTRODUCTION

RESUME

CHAPITRE 1 : CONTEXTE, ACTEURS ET JUSTIFICATION DE L'IFS

SECTION 1 : LE CONTEXTE ECONOMIQUE

1.	LES DONNEES HISTORIQUES	
1.1	Les paramètres dominants	55
1.1.1	La démographie - l'emploi et le chômage	
1.1.2	L'inflation	
1.2	Les données économiques fondamentales	57
1.2.1	L'agriculture	
1.2.2	Les mines	
1.2.3	L'énergie	
1.2.4	L'industrie	
1.3	Situation financière	65
1.3.1	Dette extérieure	
1.3.2	Evolution des liquidités	
1.3.3	Balance des paiements	
2.	LES DONNEES ACTUELLES	
2.1	Introduction	69
2.2	Les termes du contexte économique	70
2.3	Les termes du contexte économique algérien	72
2.3.1	L'évolution récente	
2.3.2	Introduction à un diagnostic de l'industrie algérienne	
2.3.3	Le concept de restructuration est utile dans sa finalité	
2.3.4	Pourquoi une restructuration est aujourd'hui nécessaire ?	
2.3.5	Quels types d'actions à mener ?	
2.3.6	Le caractère irréversible du changement de politique économique	

3.	LA RESTRUCTURATION	
3.1	Qu'entendons nous par le terme "restructuration" ?	79
3.2	Programme de restructuration en Algérie	79
3.3	Marché des restructurations industrielles en Algérie	81
3.4	Conclusions	85

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE

1.	LA METHODOLOGIE INITIALE	
1.1	Le cahier des charges	87
1.1.1	Les termes de référence	
1.1.2	Evolution des contraintes	
2.	LA METHODOLOGIE RETENUE	
2.1	Historique	88
2.2	L'audit pluridisciplinaire	88
2.3	Analyse critique de la méthodologie retenue	39

SECTION 3 : L'ANALYSE DE L'ETAT DU MARCHE

1.	AU NIVEAU DES ENTREPRISES	
1.1	Assainissement des exploitations	91
1.1.1	Les tendances de l'étude du marché	
1.1.2	Résumé des recommandations faites aux entreprises visitées	
1.2	Nécessité de recapitalisation	94
1.2.1	Au niveau des fonds propres	
1.2.2	Au niveau des besoins en fonds de roulement	
1.2.3	La modélisation	

2.	AU NIVEAU DES BANQUES	
2.1	Introduction	96
2.2	Présentation du système bancaire et financier algérien	98
2.2.1	Système monétaire et financier de l'Algérie	
2.2.1.1	<i>La Banque Centrale</i>	
2.2.1.2	<i>Le Trésor Public</i>	
2.2.1.3	<i>Les banques commerciales</i>	
2.2.1.4	<i>La B.A.D.</i>	
2.2.1.5	<i>La C.N.E.P.</i>	
2.2.1.6	<i>Les assurances</i>	
2.2.1.7	<i>Les fonds de participation</i>	
2.3	Marché bancaire et financier	102
2.3.1	La mission des banques commerciales	
2.3.2	Le refinancement	
2.3.3	Le rôle des banques commerciales	
2.3.3.1	<i>La mobilisation de l'épargne</i>	
2.3.3.2	<i>La distribution des crédits</i>	
2.3.3.3	<i>La réorganisation du système bancaire</i>	
2.3.3.4	<i>Les perspectives</i>	
2.4	Les banques et la rigueur de la discipline financière	105
2.4.1	La politique monétaire et ses conséquences	
2.4.2	L'analyse de la décision bancaire en matière d'octroi de crédits	
2.5	Le partenariat : banque - industrie : Comment ?	107
2.5.1	La décision de crédit (la théorie)	
2.5.2	La pratique	
2.6	La situation actuelle	109
2.6.1	Stratégie d'entreprise	
2.6.2	Organisation interne des banques	
2.7	Intégration d'une institution financière spécialisée dans le système financier algérien	112
2.7.1	Position du problème	
2.7.2	Les demandes potentielles du gouvernement	
2.7.3	Les autres institutions (Banque d'Algérie et fonds de Participation)	
2.7.4	Les prestations pour les banques primaires et les assurances	
2.7.5	En conclusion	
3.	LES AUTRES INTERVENANTS ECONOMIQUES	
3.1	Les intervenants étrangers	115
3.2	Les fonds de participation	116

SECTION 4 : LE MARCHÉ POTENTIEL DE LA DEMANDE DE SERVICES

1.	LA DEMANDE PRESENTE	118
2.	LA DEMANDE FUTURE	119

SECTION 5 : LE RÔLE DE L'IFS DANS LA RELANCE DES INVESTISSEMENTS

1.	LE CONTEXTE ACTUEL	
1.1	Le programme de réformes économiques en Algérie	120
1.1.1	Mesures arrêtées	
1.1.2	Assainissement des entreprises publiques économiques	
1.1.3	Création d'une bourse des valeurs	
1.1.4	Code du commerce	
1.1.5	Les enjeux et contraintes des réformes économiques	
1.1.6	Alternatives de conduite des réformes économiques	
1.2	Le programme de privatisation	125
1.3	Le budget d'assainissement et de restructuration	126
1.3.1	Réforme du secteur des entreprises	
1.3.2	Réforme du secteur financier	
1.4	Le programme des mines en tant qu'outil de relance	129
2.	LES MOYENS POSSIBLES	
2.1	La dénationalisation comme forme de restructuration	130
2.2	Caractéristiques des procédures de cession	133
2.2.1	Principales caractéristiques des procédures de cession	
2.2.2	Autres caractéristiques du processus de privatisation	
2.3	Caractéristiques de l'offre internationale	136
2.4	Reprise d'une entreprise par les salariés	136
2.4.1	Conditions préalables d'application	
2.4.2	Avantages de la RES	
2.4.3	Inconvénients de la RES	
2.5	Les intervenants étrangers et le risque de change	138
2.6	Conditions de succès d'une privatisation industrielle	140

2.7	Le rôle possible des établissements financiers dans le créneau de la restructuration	142
2.8	Les administrations : organes dirigistes ou régulateurs de l'activité économique	143
2.9	Vers un mariage de raison du couple industrie-finance	144
2.10	Conclusion	144
3.	L'IFS, UN ELEMENT DE LA RELANCE DES INVESTISSEMENTS	
3.1	Le programme du gouvernement en matière d'investissements productifs	145
3.2	Les actions possibles de l'IFS	147
3.2.1	Restructuration et redéploiements	
3.2.2	Les interventions de haut de bilan et les montages d'affaires	
3.3	Les différents intervenants	149
3.3.1	Mobilisation des ressources financières	
3.3.2	Les intervenants nationaux	
3.3.3	Les intervenants étrangers	
3.3.4	La nature des activités possibles	
3.3.5	Les activités possibles de l'IFS	

CHAPITRE 2 : L'ENVIRONNEMENT LEGAL ET FISCAL

SECTION 1 : L'ENVIRONNEMENT LEGAL

TYPES ET NATURES JURIDIQUES DES SOLUTIONS POSSIBLES POUR LE CADRE JURIDIQUE DE L'IFS - AVANTAGES ET INCONVENIENTS

1.	REMARQUES LIMINAIRES	
2.	LA SOCIETE CIVILE	
2.1	Constitution	161
2.2	Apports	161
2.3	Administration	161
2.4	Décisions	162
2.5	Cessions des droits sociaux	162
2.6	Responsabilité des associés	162
2.7	Régime fiscal	163
3.	LA SOCIETE PAR ACTIONS	
3.1	Constitution	163
3.2	Apports	163
3.3	Organes d'administration	164
3.4	Décisions	165
3.5	Cessions des droits sociaux	165
3.6	Responsabilité des associés	166
3.7	Régime fiscal	166

SECTION 2 : L'ENVIRONNEMENT FISCAL

- 1. LES CHARGES FISCALES APPLICABLES A L'IFS**
- 2. REGLEMENTATION RELATIVE AU CONTROLE DES CHANGES AFIN D'ETUDIER LA POSSIBILITE DE RECOURIR AUX FINANCEMENTS EN PROVENANCE DE L'ETRANGER**
 - 2.1 L'investisseur peut-il transférer ses fonds en Algérie ? 168**
 - 2.2 L'investisseur peut-il transférer ses fonds hors Algérie ? 170**
- 3. DETERMINATION DES POSSIBILITES D'EMARGER A UN REGIME EXONERATOIRE**

CHAPITRE 3 : DEFINITION DES OPTIONS STRATEGIQUES

SECTION 1 : PRECAUTIONS DANS LA MISE EN OEUVRE DES REFORMES

1. **INCOMPRESSIBILITE DU FACTEUR TEMPS**
2. **NE PAS BRISER LA MACHINE ECONOMIQUE**

SECTION 2 : LE PARTENARIAT NECESSAIRE

1. **RAISONS POUR LESQUELLES CETTE FORMULE REpond A LA REALITE ALGERIENNE D'AUJOURD'HUI**
2. **LES SOCIETES MIXTES EN TANT QU'INSTRUMENTS DE PROGRES**
 - 2.1 **Les liens rigides de la sous-traitance** 182
 - 2.2 **Les différents types de PMI et leurs modes de formation** 183
3. **APPLICATION AU CHAMP D'ACTION DE L'IFS**

SECTION 3 : SECTEURS D'ACTIVITES ET NATURE DES SERVICES POSSIBLES

SECTION 4 : STRUCTURE DE L'IFS

1. **ALTERNATIVE ET CHOIX DE LA FORME JURIDIQUE DE L'IFS**
 - 1.1 **Filiale de banque** 190
 - 1.2 **Holding** 190
 - 1.3 **Recommandations sur le choix de la forme juridique spécifique de l'IFS** 191
2. **MONTAGE JURIDIQUE DE LA FORMULE RETENUE**
 - 2.1 **L'agrément : préparation et instruction du dossier** 192
 - 2.1.1 **Le contenu du dossier**
 - 2.1.2 **L'instruction du dossier**

2.2	Les recours	196
-----	-------------	-----

3. LES FORMALITES DE CONSTITUTION DE LA SOCIETE

4. SCHEMA DE STATUTS POUR L'IFS

SECTION 5 : FINALITES ET MOYENS ENVISAGEABLES

1. CONTEXTE POLITICO-ECONOMIQUE

1.1	Le risque algérien	197
1.2	L'échéance 1993 "marché européen unique"	197
1.3	La conjoncture internationale	198

2. NATURE DES SERVICES

3. COMPOSANTE DE L'ACTIONNARIAT ALGERIEN

4. CHOIX DU PARTENAIRE ETRANGER

SECTION 6 : SCENARIO PROPOSE

1. NATURE DES ACTIVITES

1.1	Conseil industriel et financier	200
1.2	Ingénierie financière	203
1.3	Prise de participation	203

2. LES MOYENS

2.1	Organisation	205
2.2	Ressources humaines	207
2.3	Gestion des données	207

2.4	Marketing	208
2.5	Qualité des prestations	209
2.6	Gestion financière	209
2.7	Intégration de l'IFS dans l'environnement institutionnel	211

CHAPITRE 4 : DEFINITION DE LA STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'IFS

SECTION 1 : MISSION ET PHILOSOPHIE

1. VIS A VIS DES CLIENTS
2. VIS A VIS DES ACTIONNAIRES
3. VIS A VIS DU PERSONNEL

SECTION 2 : FACTEURS CLE DU SUCCES

1. AU NIVEAU HUMAIN
 - 1.1 Professionnalisme multi-disciplinaire 215
 - 1.2 Indépendance 216
2. AU NIVEAU DE LA STRUCTURE
3. AU NIVEAU DE LA STRATEGIE
4. AU NIVEAU DE LA TECHNOLOGIE

SECTION 3 : ASSISTANCE TECHNIQUE ET FORMATION

1. AU NIVEAU OPERATIONNEL
2. AU NIVEAU DE LA FORMATION

CHAPITRE 5 : EVALUATION DE LA VIABILITE FINANCIERE DE L'IFS

SECTION 1 : DETERMINATION DES HYPOTHESES DE BASE

1.	EQUILIBRE CHARGES - CHIFFRE D'AFFAIRES	
1.1	Les besoins de services attendus de l'IFS	223
1.2	Charges fixes	224
2.	NIVEAU MINIMUM DE CAPITALISATION ET AUTRES SOURCES DE FONDS	
2.1	Ressources et investissements	224
2.2	Estimation et structure du capital social de l'IFS	227

SECTION 2 : ANALYSE DE SENSIBILITE

1.	HYPOTHESES	
2.	LES PARAMETRES UTILISES	
2.1	Revenus hors taxes	229
2.2	Coût des ventes	229
2.3	Salaires directs	229
2.4	Frais financiers	229
2.5	Amortissements	230
2.6	Frais de siège	230
2.7	Bénéfices	230

3.	COMMENTAIRES SUR LES POSTES DU COMPTE DE RESULTATS	
3.1	Chiffre d'affaires	233
3.2	Coût des ventes	233
3.3	Frais de personnel	233
3.4	Impôts et taxes	233
3.5	Amortissements et frais préliminaires	233
3.6	Frais généraux	234
3.7	Imprévus	235
3.8	Impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS)	236

CHAPITRE 6 : PROPOSITION D'ACTION

SECTION 1 : PERIODE DE DEMARRAGE

1. PHASE PRELIMINAIRE
2. PHASE INTERIMAIRE
3. PHASE PRE-OPERATIONNELLE

SECTION 2 : PHASE OPERATIONNELLE 1992 - 1996

1. OBJECTIFS ET STRATEGIE A COURT TERME (1 an)
 - 1.1 Les objectifs 238
 - 1.2 La stratégie 238
 - 1.3 Les moyens 238
2. OBJECTIFS ET STRATEGIE A MOYEN TERME (5 ans)
 - 2.1 Objectifs 238
 - 2.2 Stratégie 239
 - 2.3 Les résultats attendus 240

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS

INTRODUCTION

1. REMARQUES PRELIMINAIRES

La présente étude a pour finalité d'apprécier la viabilité d'une institution financière spécialisée dans le cadre de l'évolution du contexte économique algérien d'aujourd'hui.

Afin de pouvoir répondre à la question posée, il nous a paru nécessaire d'effectuer une étude de marché sur un certain nombre d'entreprises algériennes afin de déterminer quels étaient, en termes généraux, la problématique posée à ces entreprises.

Par ailleurs, bien que l'étude du marché financier algérien ne figure pas expressément dans le cadre de notre mission, il nous est apparu nécessaire, avant de déterminer dans quelles conditions une institution financière spécialisée pourrait ou non s'intégrer dans ce système, de faire une brève analyse des conditions de fonctionnement du système financier algérien, telles qu'elles apparaissent aujourd'hui.

2. CONTEXTE GENERAL

Le fonctionnement harmonieux des entreprises dans le cadre d'une économie de marché pose d'évidence le problème du fonctionnement également harmonieux du système financier dans lequel celles-ci évoluent.

Les entreprises industrielles (commerciales) et le système financier (essentiellement les banques) sont en fait réciproquement dépendants du bon fonctionnement l'un de l'autre.

Qu'advient-il de cette réalité particulièrement évidente dans un contexte économique stable, lorsque celui-ci se trouve projeté dans une situation de mouvance très importante faisant que les principaux intervenants économiques ont du mal à se positionner ? N'est ce pas le type de situation à laquelle l'Algérie se trouve confrontée depuis 1988, avec une amplitude certaine depuis décembre 1991 ?

Le cadre de cette réflexion globale ne serait pas complet si nous ne prenions la peine de nous arrêter sur deux éléments fondamentaux :

- au plan structurel, nous assistons déjà depuis plusieurs années à une crise généralisée du système bancaire ; l'on peut y rechercher plusieurs causes :
 - . poids énorme des créances compromises,
 - . manque d'imagination de la part des états-majors dans les redéfinitions des options stratégiques
 - . frais de fonctionnement disproportionnés aux possibilités réelles de gains.

Cette crise a provoqué une désécialisation du "service bancaire", qui se traduit par un double mouvement :

- les banques sont amenées à proposer des services qui ne sont plus de type strictement bancaire
- des entreprises n'ayant pas le statut de banques (compagnies d'assurance, chèques postaux...), sont amenées à offrir au public des services qui, de plus en plus, s'apparentent aux services bancaires.

Au plan conjoncturel, l'espérance d'une reprise économique généralisée commence à poindre timidement aux Etats Unis (avril 1992).

Dans ce double contexte, il nous apparait naturel de voir s'établir une certaine tendance qui permettrait à des institutions financières (ou non) se positionnant à la périphérie des banques d'offrir de plus en plus certains services qui préalablement étaient l'apanage des banques :

- conseils financiers
- ingénierie financière
- défense de dossiers crédit vis à vis des banques

3. CADRE DU PRESENT RAPPORT

Avec le passage à l'autonomie (en 1989) des banques algériennes, s'est tout de suite posé le problème de la qualité des portefeuilles de celles-ci.

Le problème pris dans son acceptation la plus large recouvre les domaines suivants :

- capacité de procéder à une analyse objective des risques
- capacité de suivi des dossiers mis en place
- capacité d'assister les clients vers une croissance souhaitable.

Les règles de fonctionnement préalablement en vigueur, qui faisaient des grandes banques commerciales des "caisses avancées du trésor", peuvent être considérées comme largement responsables de la pénurie actuelle "d'expertise bancaire", dont les besoins sont criants aujourd'hui.

Dans ce contexte est apparu bien vite la nécessité de créer un organisme spécialisé dont la mission aurait été de décharger les banques commerciales de la charge de travail pour laquelle elles n'avaient pas la compétence nécessaire ; essentiellement analyse et gestion du portefeuille commercial.

Une première étude dans ce sens fut réalisée par la Banque Mondiale qui concluait à la nécessité de la création d'une société de financement spécialisée, mais sans la réalisation de l'étude amont nécessaire.

En décembre 1989 le cadre général de cette étude fut repris par l'ONUDI, à la demande du Ministère de l'Economie et des Finances Algérien.

En effet, à la demande tant de la BNA, que de la BEA, il s'agissait alors de déterminer s'il convenait, afin d'apporter une réponse aux problèmes auxquels ces deux banques se trouvaient confrontées, de procéder à la création d'une filiale pure et simple de banques ou à la création d'une banque d'affaires.

Il est clair que les termes de référence ayant été préparés au printemps 1990, ceux-ci ont dû être profondément réaménagés, la mission elle-même n'ayant démarré qu'en décembre 1991 compte tenu des changements fondamentaux intervenus depuis lors.

4. PRESENTATION GENERALE DU RAPPORT

Nous avons procédé aux travaux nécessaires afin de préparer le présent rapport, en respectant la chronologie suivante :

- étude macro-économique

Quelles sont les caractéristiques essentielles des évolutions économiques actuellement en cours en Algérie ?

Comment celles-ci peuvent s'analyser par rapport à la situation qui prévalait antérieurement ?

- étude du marché

Quelle sorte de constat peut-on faire sur le fonctionnement des entreprises industrielles et de services aujourd'hui en Algérie ?

Quels sont les ajustements nécessaires afin de faire intégrer les entreprises dans les règles du jeu de l'économie de marché ?

- au niveau des banques

Que peut-on constater sur le type de services (sur les dysfonctionnements) de l'appareil bancaire dans le contexte algérien d'aujourd'hui ?

- étude proprement dite de l'institution financière spécialisée "I.F.S."

Au préalable peut-on affirmer qu'une telle institution a sa place d'une façon générale dans le cadre des réformes économiques actuellement en cours ?

Dans l'hypothèse où il serait souhaitable de procéder à la mise en place d'une telle institution, afin qu'elle participe effectivement à la relance nécessaire des investissements en Algérie, il conviendra de déterminer quelles devront être :

- les options stratégiques à choisir
- la structure et l'organisation de celles-ci

5. HYPOTHESE DE TRAVAIL

Nous avons retenu comme hypothèse que le principe des réformes économiques arrêtées en 1989, reprises et réaffirmées début 1992, est une donnée sur laquelle les responsables du pays ne sauraient revenir.

6. LA SOFIN

Nous désirons par ailleurs insister sur le fait que notre correspondant algérien dans le cadre de la présente étude, la SOFIN, dont l'administrateur délégué Monsieur Lies GOUMIRI a agi tout au long de nos travaux en tant que représentant des autorités algériennes, est une société de conseils polyvalente, exerçant déjà son activité sur le marché algérien.

L'existence de la SOFIN est un élément important à prendre en considération tout particulièrement en ce qui concerne les conclusions de la présente étude.

RESUME

1. INTRODUCTION

La problématique posée est double :

- fonctionnement harmonieux des entreprises
- fonctionnement harmonieux du système bancaire.

Par ailleurs, celle-ci se situe dans un contexte particulièrement évolutif :

- spécificité de l'évolution politique/économique de l'Algérie d'aujourd'hui
- contexte économique mondial (reprise économique, recession, stagflation)
- crise universelle du système bancaire.

Dans un tel contexte, peut-on envisager la création d'une institution financière spécialisée ?

Dans l'affirmative, quel pourrait être le champ d'activité d'une telle institution ?

2. PRESENTATION GENERALE DU RAPPORT

1. Etude macro-économique : l'évolution économique actuellement en cours en Algérie
2. Etude du marché : synthèse de l'étude faite sur 10 entreprises
3. Système financier et bancaire : tendances
4. Etude proprement dite de l'institution spécialisée "I.F.S."

CHAPITRE 1 : CONTEXTE, ACTEURS ET JUSTIFICATION DE L'IFS

SECTION 1 : LE CONTEXTE ECONOMIQUE

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE

SECTION 3 : ANALYSE DE L'ETAT DU MARCHÉ : ENTREPRISES, BANQUES

SECTION 4 : LE MARCHÉ POTENTIEL DE LA DEMANDE DE SERVICES

SECTION 5 : LE RÔLE DE L'IFS DANS LA RELANCE DES INVESTISSEMENTS

SECTION 1 : LE CONTEXTE ECONOMIQUE

A partir de 1988 les responsables économiques algériens ont pris la décision de transformer les règles de fonctionnement de l'économie d'un système de type centralisé, vers une économie de "marché".

Quatre paramètres quantitatifs méritent d'être retenus :

- La démographie

1962 : 12 millions d'habitants

1992 : 25 millions d'habitants

Taux de chômage estimé : 25 %

Taux d'autosuffisance alimentaire estimé : 40 %

- L'inflation

Terme moyen sur 8 ans (1982-1989) : 8,4 %

- La dérive du dinar (en comparaison avec le US \$)

	Taux officiel	Taux parallèle
1986	4,72	21
1992	22	60

- Service de la dette

1987 : 54 % des exportations

1988 : 82 % des exportations

1989 : 70 % des exportations

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE

L'étude de l'état du marché a porté sur dix entreprises publiques économiques.

Six entreprises furent visitées en décembre 1991 ; quatre en février 1992 (et ce afin de confirmer les renseignements obtenus lors de notre première série de visites).

Nous avons procédé à un audit pluridisciplinaire, s'attachant à la fois aux aspects de la gestion administrative et industrielle.

Il convient de noter que les secteurs suivants n'ont pas pu être analysés :

- la distribution
- les services (sauf la TVC)
- l'agriculture
- le secteur pétrolier

SECTION 3 : L'ANALYSE DE L'ETAT DU MARCHE

1. AU NIVEAU DES ENTREPRISES : SYNTHESE

Six lois votées en 1988 instaurent l'autonomie de gestion des entreprises publiques : l'entreprise acquiert une personnalité morale distincte de l'état qui demeure propriétaire du capital, mais qui abandonne ses prérogatives de gestion.

Le capital des entreprises publiques économiques divisé en actions est réparti entre 8 fonds de participation.

Aspects positifs

- le tissu industriel a le mérite d'exister
- l'outil de production est généralement relativement moderne. Les process de fabrication tiennent la comparaison avec ceux utilisés sur d'autres marchés
- volonté manifestée de la plupart des dirigeants de s'adapter aux règles de l'économie de marché.

Domaines d'amélioration nécessaires

- une dispersion économique certaine (pas de logique de complémentarité des produits fabriqués)
- l'absence de sous-traitance locale fiable, conduisant à une intégration verticale /horizontale d'activités
- une capacité industrielle sous-utilisée : difficultés d'obtenir les moyens de financement nécessaires, qui permettraient aux entreprises de faire face aux nécessités d'importation de composants ou de matières premières. (La production finale par rapport à la capacité installée est de l'ordre de 40 % / 50 %).
- une fiabilité aléatoire des informations financières : pas de comptabilité analytique, pas de comptabilité industrielle
- une gestion des données à l'état de projet : une masse de documents est encore préparée manuellement

Domaines de faiblesses notoires

- absence quasi générale de la fonction "contrôle de qualité"
- absence de la fonction "marketing", prééminence donnée par le passé à la fonction "production", par rapport à la fonction commercialisation
- ressources humaines : poids énorme des administratifs par rapport aux productifs
- absence de la fonction audit.

Nécessité de recapitalisation sur les 10 entreprises visitées, une seule avait des fonds propres positifs ; l'insuffisance des fonds propres d'origine, l'accumulation de résultats d'exploitation négatifs provoquent la création de fonds de roulement négatifs entraînant eux-mêmes des découverts colossaux qui se traduisent par des frais financiers non justifiés par les niveaux de chiffres d'affaires atteints.

Conclusions

En raison de la dégradation importante de sa productivité, le secteur industriel algérien a vu sa compétitivité érodée tant sur les marchés intérieurs, qu'extérieurs.

Ceci n'a pas manqué de conduire à une nécessité impérieuse de restructuration des entreprises.

2. AU NIVEAU DES BANQUES

Contexte réglementaire

- Loi sur la monnaie et le crédit d'avril 1990 : affirmation de la responsabilité de la banque d'Algérie dans la conduite des politiques monétaires et de crédit
- retrait du Trésor du financement des investissements productifs au profit de l'intermédiation du système bancaire
- encadrement du crédit mis en place par la Banque d'Algérie (plafonds de réescompte trimestriels déterminé pour chaque banque)
- réforme de 1988 autorisant les entreprises publiques à établir des relations bancaires avec le partenaire de leur choix.

Tendances : les banques et la rigueur de la discipline financière

- Nécessité aujourd'hui d'apprécier la qualité des portefeuilles détenus par les banques commerciales : provisions à constater, agios fictifs à éliminer.
- Nécessité de créer de véritables départements de crédit : formation, responsabilisation des dirigeants des banques commerciales, introduction de l'appréciation du risque.
- Détermination d'une stratégie globale tant au niveau des emplois que des ressources : masse fiduciaire considérable non bancarisée à ce jour.

3. LES AUTRES INTERVENANTS

Les fonds de participation

En 1988 création de 8 fonds de participation, agents fiduciaires de l'Etat chargés de gérer et de faire fructifier le portefeuille des actions détenues dans les entreprises publiques économiques (EPE). Actuellement une redéfinition du rôle des fonds de participation semble se dessiner ; ceux-ci acquerraient réellement la propriété des actions des EPE, et partant seraient tenus d'exercer une certaine responsabilité dans la gestion de celles-ci.

Par ailleurs est évoquée la possibilité de regrouper les 8 fonds en 4 nouveaux ensembles.

Les intervenants étrangers

La loi relative à la monnaie et au crédit (avril 1990) stipule que les partenaires étrangers sont invités à s'engager à produire en Algérie des biens et services en rapport avec leur activité principale, créer des emplois et assurer la formation du personnel. Plus précisément, art 128 "les participations étrangères dans les banques et établissements financiers de droit algérien peuvent être autorisées à condition que les pays étrangers accordent la réciprocité aux algériens et aux sociétés algériennes.

SECTION 4 : LE MARCHÉ POTENTIEL DE LA DEMANDE DE SERVICES

LA DEMANDE PRESENTE

Nous nous trouvons dans une période de "mise à plat" de l'ensemble des problèmes auxquels les entreprises se trouvent confrontées ; les plans d'assainissement élaborés se basent trop souvent sur une augmentation hypothétique des chiffres d'affaires, sans s'attaquer aux causes réelles des problèmes.

Il y a donc tout un champ d'action possible, afin de passer du domaine du "souhait" à celui de la "réalité".

- Assainissements nécessaires des différentes fonctions à tous les niveaux
- Nécessité de formation urgente des collaborateurs de l'entreprise notamment aux fonctions financières et comptables, marketing, ressources humaines
- Nécessité de faire la distinction entre les entreprises que l'on peut sauver de celles qui sont économiquement condamnées

LA DEMANDE FUTURE

- Formation continue des collaborateurs à des techniques plus pointues, notamment au niveau de la gestion des données.
- Programme de restructuration financière, notamment au niveau des hauts de bilans.
- Filialisation d'un certain nombre d'activités, ne représentant pas aujourd'hui l'activité essentielle des entreprises étudiées.
- Mise en place d'accords de partenariat avec des entreprises étrangères.

SECTION 5 : LE ROLE DE L'IFS DANS LA RELANCE DES INVESTISSEMENTS

1. LES PROGRAMMES DE REFORME

1.1 Les programmes de réformes économiques en Algérie

Au niveau des entreprises

La libéralisation des prix s'est effectuée sauf pour un certain nombre de produits dits de première nécessité.

- Suppression du monopole sur les importations, la distribution ; accélération de la libéralisation du commerce ; la convertibilité commerciale du dinar est en voie de réalisation pour toutes les importations ; dans la limite des disponibilités de trésorerie, toutes les entreprises algériennes publiques ou privées peuvent importer toutes marchandises.
- Suppression de la grille des salaires.

Au niveau du secteur financier

La banque d'Algérie prépare avec l'aide d'organismes d'audit internationaux un programme d'action visant à :

- mettre en place un nouveau système comptable pour les banques
- instituer des audits externes de qualité

Au niveau de la politique monétaire

- Encadrement du crédit par la banque d'Algérie.
- Augmentation des taux débiteurs qui se situent actuellement à 18 %.
- Contractualisation des opérations entre la banque d'Algérie et le Trésor : avances de 240 jours sur la base de 10 % des recettes ordinaires de l'état constatées sur le précédent budget.

1.2 Le programme de privatisation

Le Gouvernement algérien cherche à éviter un "bradage" inacceptable des EPE, qui ne manquerait pas de provoquer des licenciements massifs.

1.3 Le programme d'assainissement et de restructuration

- En mai 1991 le gouvernement algérien a obtenu de la Banque mondiale un prêt à décaissement rapide de US \$ 350 millions afin de soutenir l'ensemble de son programme de réformes.
- La Banque mondiale a mis récemment à la disposition du gouvernement la somme de US \$ 20 millions, devant être affectée aux fonds de participation (voir annexe jointe)

2. LES PROGRAMMES DE RELANCE

2.1 Le programme des mines en tant qu'outil de relance

Droit d'entrée sur l'exploitation de certains gisements pétrolifères ; chiffres estimés de US \$ 4 à 6 milliards

2.2 Les programmes ponctuels du gouvernement en matière d'investissement

Les priorités :

hydrocarbures, énergie, activités d'exportation, industrie de biens de consommation, les EPE.

Les zones favorisées :

Sud algérien, les hauts plateaux, les bandes frontalières et zones montagneuses.

Les programmes à effet d'entraînement

fibres synthétiques, véhicules particuliers, produits sidérurgiques, dérivés oléagineux.

3. LE ROLE DE L'IFS DANS LA RELANCE DES INVESTISSEMENTS

3.1 Période de démarrage (1992 - 1994)

Phase essentiellement d'audit ; les grands cabinets qui se partagent ce marché sur un financement Banque mondiale recherchant des partenaires locaux ; sont concernées les EPE et les banques.

2. PHASE DE CONSOLIDATION D'ACTIVITE

Faisant suite à la phase diagnostic et à la formalisation des plans de restructuration, la phase suivante consistera à quantifier et à mettre en oeuvre les propositions des scénarios retenus. Il s'agira alors de rechercher :

- un partenaire étranger (apport de know-how, de nouveaux marchés...)
- une banque d'investissement (intervention en haut de bilan)
- des banques commerciales (financement des besoins d'exploitation)

Les opportunités d'investissement

Etudes de faisabilité pour la création d'usines nouvelles ou l'extension d'unités de production existantes.

Réalisation d'opérations de partenariat

Négociations nombreuses, mais pas de résultats concrets à ce jour.

L'ingénierie financière

- Privatisation des entreprises publiques.
- Opérations de fusion-acquisition.
- Prises de participation et joint-ventures

Les montages d'affaires.

CHAPITRE 3 : DEFINITION DES OPTIONS STRATEGIQUES

SECTION 1 : PRECAUTIONS DANS LA MISE EN OEUVRE DES REFORMES

SECTION 2 : LE PARTENARIAT NECESSAIRE

SECTION 3 : SECTEURS D'ACTIVITES ET NATURE DES SERVICES POSSIBLES

SECTION 4 : STRUCTURE DE L'IFS

SECTION 5 : SCENARIO PROPOSE

SECTION 1 : PRECAUTIONS DANS LA MISE EN OEUVRE DES REFORMES

Problématique du temps : concept du progressif comparé à l'immédiat.

Le progressif

Toutes les dispositions réglementaires annoncées ou promulguées nécessiteront des ajustements progressifs et demanderont un certain temps pour entrer en application effective.

L'immédiat

Ce qui doit être réalisé sans délais concerne :

- la libéralisation des prix (retrait des subventions de l'état)
- la libéralisation du commerce extérieur
- l'orthodoxie financière

Il convient de noter à ce sujet que les remèdes proposés par la Banque mondiale :

- privatisation des entreprises publiques
- l'introduction des lois du marché dans les entreprises non privatisées :

sont en général d'application très rapide, si ce n'est immédiat. Nous considérons qu'une application systématique de ces types de solution, sans prise en compte de l'environnement spécifique du pays serait catastrophique.

SECTION 2 : LE PARTENARIAT NECESSAIRE

L'Algérie a-t-elle les moyens et la volonté de suivre l'exemple de certains pays (Inde, Corée du sud) qui ont créé des sociétés mixtes, et par ce biais réussi à obtenir des résultats positifs dans les domaines suivants ?

- assainissement financier
- augmentation des ventes
- nouveaux marchés export
- ressources devises
- nouveaux investissements.

Par ailleurs, il convient de souligner le rôle que le gouvernement algérien entend faire jouer aux PMI en tant que support naturel des grandes entreprises industrielles ; dans ce contexte les PMI algériennes pourraient parfaitement conclure des accords de partenariat avec les PMI étrangères.

L'application au champ d'action de l'IFS

L'IFS devra nouer des relations privilégiées avec des organismes étrangers ou internationaux de promotion des investissements et de création de sociétés mixtes ; dans ce contexte les "IPS" (investment promotion services) créés par l'ONUDI seront d'une utilité certaine.

SECTION 3 : SECTEURS D'ACTIVITES ET NATURE DES SERVICES POSSIBLES

1. EN AMONT : EVALUATION DES BESOINS

- Etude de pré faisabilité
- Etude de faisabilité

2. LE CORPS DES ACTIVITES : INGENIERIE FINANCIERE, MONTAGES D'AFFAIRES

- Financement de hauts de bilans
- Négociation de prises de participation
- Recherche de financements
- Recherche de partenaires économiques.

3. ACTIVITES DERIVEES

- Opportunité d'investissements
- Expertise et évaluation de projets
- Etude de reconversion d'activités
- Création de joint-ventures

SECTION 4 : STRUCTURE DE L'IFS

L'alternative existe entre :

- filiale de banque, pour laquelle un agrément du conseil de la monnaie et du crédit est nécessaire
- holding à deux niveaux, ce qui aurait pour avantage de rendre "neutres" les actionnaires constituant la holding par rapport aux activités des sociétés opérationnelles.

SECTION 5 : FINALITES ET MOYENS ENVISAGEABLES

1. NATURE DES SERVICES

- Audit et conseil aux entreprises, banques, institutions publiques nationales (activité de cabinet de conseils polyvalent)
- Montages d'affaires et services financiers aux entreprises publiques et privées, ainsi qu'aux institutions financières (activités de banque d'affaires).

2. LES MOYENS

Le rôle du partenaire étranger :

Au niveau opérationnel

- assistance technique
- mobilisation des ressources en devises
- know-how dans le domaine de l'ingénierie financière
- crédibilité internationale

Au niveau de la formation

SECTION 6 : SCENARIO PROPOSE

1. PHASE DE DEMARRAGE (2 ans)

- **Conseils industriels et financiers**

- . portefeuilles des banques commerciales
- . évaluation des grands projets industriels
- . évaluation des dossiers de crédit à moyen terme
- . étude sectorielle du tissu industriel algérien
- . évaluation d'entreprises (privatisation fusion-acquisition)

- **Mise en place d'un fonds d'études**

Afin de faire l'analyse de :

- . projets nouveaux
- . privatisation d'EPE
- . redéploiement ou restructuration de zones industrielles
- . mise en place d'accord de partenariat (PMI algériennes et étrangères)

2. EN VITESSE DE CROISIERE

- **Ingénierie financière**

- . financement de hauts de bilans
- . réalisation de joint-ventures
- . syndication d'opérations de joint-ventures
- . intervention sur certains marchés de capitaux
- . prise de participation

- **Création d'un fonds d'investissement**

- . l'activité de l'IFS s'apparentera alors à celle d'une société de capital risque.

CHAPITRE 5 : EVALUATION DE LA VIABILITE FINANCIERE DE L'IFS

SECTION 1 : NIVEAU MINIMUM DE CAPITALISATION ET AUTRES SOURCES DE FONDS

Le tableau ci-dessous récapitule les emplois et sources de fonds concernant les investissements. Les deux colonnes en DA et en USD doivent s'ajouter.

INVESTISSEMENTS	(en kDA)	(1000 \$ US)
1) Les services :		
Etudes techniques	1.200	90
Formation spécialisée	4.000	150
Assistance technique	3.000	350
2) Les infrastructures :		
Mobilier et fournitures	3.500	
Equipements	1.200	180
Transport	1.000	30
Information et documentation	300	20
SOUS TOTAL	14.200	820
3) Dépenses avant production (durée maximum 10 mois)	11.000	40
SOUS TOTAL	25.200	860
4) Provisions pour imprévus (20 %)	5.040	172
TOTAL INVESTISSEMENTS FIXES	30.240	1.032

Estimation et structure du capital social de l'IFS

Le capital social de l'IFS doit faire face d'une part aux besoins à moyen et long termes et de l'autre couvrir l'essentiel des investissements ; la finalité étant d'éviter de recourir à l'endettement bancaire.

Compte tenu de la nature de ses activités, la montée en cadence se fera de manière progressive et l'année zéro sera considérée comme année de mise en place de la structure de l'institution.

Par ailleurs, la participation du partenaire étranger devra être minoritaire mais avec la minorité de blocage ; nous bâtissons nos scénarios sur les hypothèses de travail suivantes :

- La répartition du capital s'effectuera ainsi :

. 65 % à la partie algérienne

. 35 % à la partie étrangère.

- Le capital social sera de cinquante millions de dinars algériens (50.000.000 DA) dont 75 % seront appelés à la création de l'IFS soit : 37.500.000 DA répartis ainsi :

. 24.375.000 DA à la partie algérienne

. 13.125.000 DA à la partie étrangère, ce qui correspond à un montant de : 505.000 US \$ (1 US \$ équivaut à 26 DA)

Globalement les ressources représentent environ

En dinars : vingt quatre millions (24.000.000 DA)

En devises : USD 490.000 mis à disposition de l'IFS depuis septembre 1991 :

. 90.000 US \$ concours définitif PNUD/ONUDI

. 400.000 US \$ prêt BIRD

La participation globale en devises au capital social étant estimée à US \$ 1.000.000, il faudrait donc rechercher auprès d'un partenaire étranger 510.000 US \$ qui devraient être obtenus par la vente d'environ 35 % du capital social de l'IFS.

Le coût le plus important en devises correspond à l'assistance technique et au budget formation (ces postes représentent plus de 50 % des besoins) ; l'apport du partenaire étranger est donc un apport "en nature" puisqu'il apportera l'assistance technique et la formation, en récupérant sur les frais chargés à l'institution son apport initial.

SECTION 2 : ANALYSE DE SENSIBILITE

1. HYPOTHESES

Cette analyse est appuyée sur un compte d'exploitation prévisionnel établi sur cinq ans qui est présenté ci-après.

Nous avons bâti deux hypothèses de travail :

Hypothèse n°1

Dans cette hypothèse, nous ne prévoyons pas de recettes pour "l'année 1" ; autrement dit nous considérons le cas le plus défavorable où tout le personnel de l'IFS est engagé dans des opérations de marketing, de consultation de données économiques, de mise en place des outils d'évaluation, à la préparation du plan de charge pour l'année et dans des stages de perfectionnement.

Toutes ces activités de préparation sont nécessaires pour assurer dans de bonnes conditions le démarrage des activités de prestations proprement dites à l'année 2.

Hypothèse n°2

Dès la première année, un certain nombre d'activités de prestations se matérialiseront du fait :

- de la présence d'experts expatriés
- de la disponibilité de certains analystes
- du personnel expérimenté de l'IFS.

2. LES PARAMETRES UTILISES

2.1 Revenus hors taxes

Durant sa première année d'activité, l'IFS prévoit, (dans les meilleures conditions), d'équilibrer le total de ses charges avec un revenu hors taxes de 20 millions de DA.

Ce montant devrait tripler en 5 ans pour passer à 60 millions de DA en 1996, avec une progression moyenne de 37 % par an.

A partir de 1994, il est prévu un revenu en devises de 8 millions de DA, représentant 20 % du chiffre d'affaires annuel ; ces rentrées devraient doubler en 1996 pour atteindre 15,5 millions de DA.

Les revenus globaux se ventilent en :

- contrats de diagnostic pour le compte des banques et des entreprises : 75 %,
- contrats de montages financiers : 25 % ;

Ces derniers devraient augmenter progressivement pour atteindre 50 % à partir de 1994.

2.2 Coût des ventes

Le coût des ventes représente les prestations de conseil et d'expertise sous-traitées ; le niveau initial prévu est de 10 millions de DA (en 1992), et atteindra 21 millions de DA en 1996.

2.3 Salaires directs

Les salaires directs représentent la rémunération des consultants de l'IFS.

Après celui de 6 consultants juniors engagés en 1992, est prévu le recrutement de 2 consultants additionnels chaque année (à partir de 1994), afin d'arriver à un effectif opérationnel de 12 consultants en 1996. (Parallèlement deux consultants seront promus au rang de senior chaque année).

Les consultants débutent avec un salaire de base net 21.000 DA/mois (junior), le consultant senior perçoit un salaire de base net de 28.000 DA/MOIS.

2.4 Frais financiers

L'IFS ne prévoit pas de recours à l'emprunt.

2.5 Amortissements

Les amortissements sont linéaires sur 5 ans avec une part dévisée pour les équipements informatiques et les véhicules :

- . frais préliminaires : formation, honoraires et déplacements
- . mobilier et transport : mobilier de bureau et véhicules de fonction
- . équipements : équipement de bureau et équipement informatique.

2.6 Frais de siège

L'effectif de siège se compose de :

- . 1 directeur
- . 3 assistantes
- . 3 chauffeurs de véhicules particuliers.

Les frais de siège, outre les rémunérations, incluent les fournitures de bureau ainsi que les frais de déplacement et de formation continue pour le personnel opérationnel.

2.7 Bénéfice

L'IFS est exonérée de l'impôt sur le BIC pour les trois premières années d'exercice.

Il est prévu un bénéfice de 1,2 millions de DA dans la deuxième année d'activité (1993) et une évolution vers un bénéfice net de 14,8 millions de DA en 1996. La marge sur le revenu hors taxes devrait progresser avec une moyenne de 20 % par an sur la période.

TABLEAU PREVISIONNEL DES CHARGES ET DES PRODUITS

Tous les chiffres de ce tableau sont exprimés en millions de dinars.

RUBRIQUES	1992		1993		1994		1995		1996	
	N1	N2	N1	N2	N1	N2	N1	N2	N1	N2
Chiffre d'affaire TTC	20	0	30	20	40	30	50	40	70	60
Cout des ventes	10	2,5	15	10	20	15	20	16	21	18
MARGE BRUTE	10	(2,5)	15	10	20	15	30	24	49	42
MARGE BRUTE (%)	50 %	-	50 %	50 %	50 %	50 %	60 %	60 %	70 %	70 %
Frais du personnel	2,5	2,5	3,5	3,5	5,5	5,5	6	6	6,6	6,6
Impôts et taxes	4	0,9	5,5	4,2	6,5	5,8	8,1	7,4	10,5	10,5
Frais financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais généraux	1	1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4
Amortissement et ré- sorption des frais préliminaires	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1
Imprévus (20 %)	1,6	1	2,1	1,9	2,8	2,7	3,3	3,1	3,9	3,9
TOTAL DES CHARGES	9,8	6,1	13	11,5	16,9	16,1	19,7	18,8	23,5	23,5
RESULTAT BRUT	0,20	(8,6)	2	(1,5)	3,1	(1,1)	10,3	5,2	25,5	18,5
Impôt sur les bénéfices (42 %)	0,08	-	0,8	-	1,3	-	4,3	-	10,7	6,7
RESULTAT NET	0,12	(8,6)	1,2	(1,5)	1,8	(1,1)	6	5,2	14,8	11,8

NOTA : - N1 : Hypothèse favorable
 - N2 : Hypothèse défavorable
 - (...) : Valeur nulle

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS

Des missions lourdes de la Banque Mondiale ou d'autres institutions multinationales ont déjà eu lieu, ou devraient avoir lieu. Celles-ci ne devraient pas empêcher la mise en place immédiate de missions légères et ponctuelles qui auraient pour finalité :

- d'apporter des débuts de solution à des problèmes de type macro-économiques, parmi lesquels on peut notamment citer :
 - . mise en place immédiate de procédures adaptées dans le système bancaire ; plus particulièrement en ce qui concerne les procédures de crédit
 - . mise en place d'instruments financiers qui tendraient à corriger les effets de la dérive du dinar
 - . mise en place d'une méthodologie sanctionnée par la loi permettant une réévaluation réaliste des éléments essentiels des postes de bilan (tant à l'actif, qu'au passif)
 - . mise en place de procédures tendant à transformer l'endettement des principaux partenaires économiques (banques, entreprises) en prises de participation (titrisation)
 - . création du cadre juridique de sociétés de factoring (récupération de créances tant au niveau des banques que des sociétés industrielles et commerciales)
- de réaliser le plus rapidement possible des missions ponctuelles de type micro-économique :
 - . audit des portefeuilles de grandes banques commerciales et propositions des provisions nécessaires
 - . détermination d'actions opérationnelles (au niveau des fonctions industrielle, financière et marketing) pour chacune des dix sociétés visitées, afin de permettre à celles-ci de fonctionner dans des conditions plus rationnelles en attendant la mise en place d'un programme complet de restructuration.
- renforcement des capacités d'expertise de l'IFS, tant au niveau interne, qu'externe.

ANNEXE

1. CIRCULAIRE DU 16 MARS 1991

1.1 Entreprises autonomes (situation nette supérieure à zéro)

1.1.1 Avant le 31 mars 1991, détermination du découvert au 31 décembre 1990

- détermination du niveau des crédits d'exploitation (6 à 9 mois de chiffre d'affaires)
- consolidation du reliquat sur un crédit long terme (moyen terme)

1.1.2 Plan de redressement

- rachat d'une partie du découvert consolidé par l'émission par l'EPE de titres participatifs ou d'actions, émission d'obligations par le Trésor
- recapitalisation des entreprises par les fonds de participation
- l'émission par les fonds de participation de garanties sur une partie des crédits bancaires
- les EPE devront élaborer des plans de redressement qui seront soumis aux banques et fonds de participation.

1.2 Entreprises non autonomes (situation nette, inférieure à zéro)

1.2.1 Avant le 31 mars 1991

- arrêté du découvert définitif au 31 décembre 1990
- détermination du découvert normal (de 6 à 9 mois de chiffre d'affaires)
- consolidation d'une partie du découvert avec un différé de 2 ans
- gel du découvert anormal sur deux ans maximum (pas de frais financiers pris par les banques)
- détermination par la banque de l'entreprise, sur instructions de la banque d'Algérie d'une quotité de crédit refinancable pour l'exercice 1991
- garantie du Trésor pour les crédits couvrant les dépenses strictes de fonctionnement (sur la part des crédits non remboursés au 31 décembre 1991).

1.2.2 Plan de redressement

- expertise afin de mettre en oeuvre un plan de redressement
- rachat des créances bancaires par le Trésor après assainissement du découvert anormal gelé
- des avances au titre de la "subvention d'équilibre aux entreprises" seront accordées sur le fonds d'assainissement au fur et à mesure de la maturation des plans de redressement
- dans le cadre des opérations de passage à l'autonomie, des dotations de capital social seront décidées par le conseil national de la planification.

1.3 Entreprises dissoutes

- rachat sous forme d'émission par le Trésor d'obligations "coupon zéro" sur 20 ans
- les banques devront provisionner la décote sur la même période.

2. CIRCULAIRE DU 28 aout 1991

Traitant de l'assainissement financier des entreprises.

2.1 Traitement du découvert

2.1.1 Entreprises publiques autonomes

La partie du découvert consolidé est notifiée :

- au Trésor
- à la banque d'Algérie
- au fond de participation, chef de file.

2.1.2 Entreprises publiques non autonomes, établissements publics à caractère industriel et commercial

La Direction centrale du Trésor arrête le montant du découvert gelé et le notifie :

- à l'entreprise
- à la banque
- au délégué de la planification
- à la Banque d'Algérie.

2.1.3 Rachat par le Trésor

La Direction centrale du Trésor organise les conditions et modalités de rachat du découvert (consolidé ou gelé).

Le rachat est subordonné dans le cas des EPE déstructurées à un plan de redressement approuvé par le fonds de participation concerné.

2.2 Reconstitution de fonds propres

- Transformation en fonds propres de créances du Trésor ou de la BAD, en titres participatifs
- octroi de fonds frais
- dans tous les cas, approbation du conseil national de la planification.

3. MISE EN APPLICATION

Les dossiers de 127 EPE ont été soumis à un comité "ad hoc" ; ceux-ci concernent les créances de la BAD, du Trésor, ainsi que les découverts rachetés :

- consolidation de 20,2 milliards de dinars
- émission de 10,6 milliards de titres participatifs

Par ailleurs, une somme de 42,5 milliards de dinars serait destinée à l'assainissement des entreprises, plus particulièrement des 79 entreprises du bâtiment et des travaux publics.

En ce qui concerne les créances anciennes on distingue trois catégories :

3.1 Créances sur les EPE dissoutes

35 milliards de dinars ; émission d'obligations du trésor non rémunérées, remboursables sur 20 ans.

3.2 Créances sur les entreprises autonomes

34 milliards de dinars ; sont traités les découverts au 31 décembre 1990. Consolidation partielle en moyen terme, l'autre partie étant considérée comme des crédits de fonctionnement normaux.

3.3 Créances sur les entreprises les plus déstructurées

57 milliards de dinars sur 22 entreprises, le service de la dette est gelé sur deux ans, une partie de la dette devrait être convertie en obligations du Trésor.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE, ACTEURS ET JUSTIFICATION DE L'IFS

SECTION 1 : LE CONTEXTE ECONOMIQUE

1. LES DONNEES HISTORIQUES (1970 - 1988)

1.1 Les paramètres dominants

1.1.1 La démographie - l'emploi et le chômage

- *Indicateurs sociaux (1970 - 1978)*

Population (en millions)	1970	1980	1985	1986	1987	1988	1992 Estima tion
	13,7	18,7	21,7	21,8	22,5	23,7	25

Source : CFCE

Il convient de souligner qu'au début des années 60, la population était d'environ 12 millions de personnes.

- *Emploi*

La population active était évaluée en 1988 à 5.165.000 personnes (soit 21,9 % de la population totale).

Le taux de croissance annuel moyen a été ces dix dernières années de 4 % par an ; on évalue à 200.000 personnes par an le flux des nouveaux arrivants sur le marché du travail entre 1985 et 1990.

- *Chômage*

Face à plus de 5 millions d'actifs occupés, il existe environ 1,12 millions de chômeurs, soit 22 % de la population active ; encore s'agit-il là des chiffres officiels ; on estime que le taux de chômage serait en réalité d'environ 25 %.

Le chômage touche principalement les jeunes (50 % des chômeurs dont 300.000 depuis plus de trois ans).

Réduire le chômage apparaît comme une priorité nationale, d'autant que dans les années à venir, la demande additionnelle est évaluée à :

- 240.000 emplois par an pour la période 1990-1995
- 300.000 emplois par an pour la période 1995-2000

1.1.2 L'inflation

L'inflation et la baisse consécutive du pouvoir d'achat des ménages qui avoisine 15 % de 1986 à 1988 sont une des préoccupations majeures de l'Etat algérien.

L'indice de 1988 a atteint 161,8 en hausse de 6 % par rapport à l'année précédente ; sur la période 1982-1988, le niveau moyen de l'ensemble des prix s'est élevé d'environ 62 % à un rythme moyen annuel de 8,4 %.

Indices annuels	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Ensemble	100	106,0	114,6	126,6	142,2	152,8	161,8	-
Variation %	-	6,0	8,1	10,5	12,4	7,4	5,9	10

Source : CFCE

Ces statistiques ne traduisent que partiellement les faits ; les prix réellement supportés par les consommateurs sont beaucoup plus lourds, notamment en fonction de la pénurie et des effets pervers du marché noir.

1.2 Les données économiques fondamentales

1.2.1 L'agriculture

Elle occupe 24,8 % de la population active ; l'agriculture ne contribuait qu'à 11,3 % de la production intérieure brute en 1988.

La production agricole n'arrive pas à couvrir l'augmentation des besoins alimentaires ; le taux d'autosuffisance est de 40 %, ce qui explique le déséquilibre croissant de la balance agro-alimentaire.

La priorité accordée à l'agriculture dans le plan 1985 - 1989 n'a pas encore donné les résultats escomptés ; les perspectives agricoles sont un élément majeur du développement économique compte tenu du taux de croissance démographique national.

Jusqu'en 1987, deux secteurs bien distincts composaient l'agriculture en Algérie : le secteur privé et le secteur étatisé.

La loi 87-19 du 8 décembre 1987 a profondément modifié la structure agraire algérienne en transformant les domaines agricoles socialistes (D.A.S., 43 % des surfaces cultivées) en exploitations agricoles collectives (ou individuelles) au sein desquelles les exploitants disposent d'un droit exclusif et cessible sur la terre et sont directement intéressés aux résultats. Cette redistribution foncière a pour objectif de rendre les exploitations maîtrisables et économiquement efficaces.

Ainsi, un an après la réforme, 3.139 D.A.S. couvrant une surface de 2.434.000 ha et employant 163.000 travailleurs ont donné naissance à 22.099 exploitations agricoles collectives et 5.228 entreprises agricoles individuelles pour 150.690 bénéficiaires ; 64 % des terres disponibles pour la réforme ont été distribuées.

D'autre part, des mesures de soutien financier ont été prises par la Banque Algérienne de Développement Rural.

Un programme d'aménagement hydro-agricole soutenu par la Banque Mondiale ainsi qu'une fixation progressive de prix plus rémunérateurs ont été mis en place pour encourager ce secteur.

Principales productions

Productions végétales (milliers de tonnes)	1983/84	1984/85	1985/86	1986/87	1987/88
Céréales	1.406	3.004	2.510	2.100	1.765
Légumes secs	-	37	46	65	67
Maraichage	1.538	1.957	2.717	3.019	3.370
Arboriculture	710	615	662	nd	nd
Viticulture	298	275	376	nd	nd
Fourrages secs	677	849	1.260	nd	nd
TOTAL	4.815	6.932	7.593	nd	nd
Céréales et Maraichage	2.944	4.961	5.227	5.119	5.135

Source : MEF Alger

Les superficies céréalières ont peu évolué entre 1984 et 1985 (3 millions d'ha en 1985 contre 3,25 millions d'ha ensemencés pour la saison 1988-89). Les efforts d'intensification devraient permettre d'accroître les rendements ; l'objectif est de produire 2,6 millions de tonnes en 1990. EN 1988 la production nationale aura couvert 27 % de la consommation nationale (6,25 millions de tonnes).

Les moyens de production font défaut ; le parc de tracteurs s'élève à 60.000 unités pour une superficie agricole globale de 7,5 millions d'hectares, soit un tracteur pour 187 ha alors qu'un tracteur pour 50 ha serait nécessaire.

Les cultures maraichères constituent un fleuron de l'agriculture algérienne. La production a plus que doublé entre 1983 et 1988 en raison d'un accroissement considérable des surfaces cultivées ainsi que des rendements.

L'augmentation des rendements est essentiellement due à l'introduction de nouvelles variétés performantes, de semences de haute qualité, au développement de la mécanisation de certaines cultures telles que la pomme de terre, ainsi qu'au développement de l'irrigation.

Cultures industrielles

Le développement de la culture industrielle de tomates s'est accéléré ces dernières années ; parallèlement les productions d'oléagineux et de betteraves sucrières ont fortement diminué.

Agrumes et arboriculture

La production d'agrumes se maintient. Ce secteur devrait profiter sous peu des réalisations du programme hydro-agricole, notamment dans l'ouest de la Mitidja. La production d'olives (et d'huile d'olive) a fortement progressé. Des investissements sont envisagés pour accroître les capacités de raffinage.

Viticulture

La politique d'arrachage des plants s'est ralentie, l'O.N.C.V. ayant développé les exportations de vin algérien. La politique viticole, axée sur l'amélioration des rendements et de la qualité, se traduit par une augmentation de la production.

La quantité exportée est d'environ 1,12 millions d'hectolitres par an.

L'élevage

Cheptel en 1987 :

- ovins 17 millions de têtes
- bovins 1,7 millions de têtes
- camélidés 0,15 million de têtes
- équidés 0,65 million de têtes dont 0,15 million de chevaux

Le cheptel a augmenté entre 1985 et 1987, passant de 15 à 17 millions de têtes pour les ovins. De bonnes récoltes de fourrage ont aidé à cette progression. L'effort se porte vers une amélioration du cheptel, en vue d'augmenter la productivité laitière notamment.

La pêche

Le premier plan quinquennal a jeté les bases matérielles de toute l'infrastructure se rapportant à la pêche et le second plan a permis l'élaboration d'une stratégie globale pour ce secteur bénéficiant d'un intérêt accru.

La pêche algérienne est pour 95 % le fait du secteur privé ; il s'agit d'une pêche artisanale souvent touchée par des carences en matériel.

Sylviculture

La forêt algérienne s'étend sur une superficie d'environ 4 millions d'ha dont :

- 1,3 millions d'ha de forêt
- 700.000 ha de plantations
- 2 millions d'ha de maquis

Un important programme d'exploitation et de mise en valeur est actuellement entrepris. La production s'élève à environ 270.000 m³ de bois annuellement. Toutefois elle est très loin de répondre aux besoins de l'industrie algérienne. L'entreprise nationale des lièges et produits isolants a une capacité de production annuelle d'environ 80.000 tonnes ; elle exporte une partie de sa production. L'Algérie est le troisième producteur mondial de liège.

1.2.2 Les mines

Le secteur minier s'est considérablement développé depuis une vingtaine d'années et se fixe l'objectif de participer au processus d'intégration économique engagé par l'Algérie, indispensable à une certaine autonomie vis à vis des autres blocs.

En 1988, l'Algérie a produit :

- 3,5 millions de tonnes de fer
- 1,26 millions de tonnes de phosphates
- 20.000 tonnes de zinc, plomb et cuivre (chiffres 1987)
- 20.000 tonnes de mercure (chiffres 1987)
- 70.000 tonnes de baryte (chiffres 1987)
- 31.000 tonnes de bentonite (chiffres 1987)
- 200.000 tonnes de sel (chiffres 1987)

Le minerai de fer constitue traditionnellement la première production minière algérienne et, avec les phosphates, le principal poste d'exportation des produits miniers. Cependant, le développement des besoins nationaux risque à terme (an 2000) de rendre l'Algérie importatrice nette. Trois mines de fer sont actuellement en exploitation à ciel ouvert avec des moyens mécaniques modernes et produisent un minerai de bonne qualité exporté vers les pays de l'Est, le Benelux et l'Italie.

La restructuration de la SONAREM en 1983 et la prospection minière qui met à jour d'importantes ressources (or, kaolin, sable industriel, feldspath), laissent envisager un accroissement du secteur minier, qui permettrait d'exporter plus et autoriserait un fonctionnement plus autonome et moins coûteux des industries algériennes.

(milliers de tonnes)	1984	1985	1986	1987	1988
Minerais de fer - production	3.663	3.377	3.359	3.382	3.625
Phosphates - production	1.000	1.221	1.203	1.209	1.265
Zinc, plomb et cuivre - production	30	32	32	20	-
Mercuré - production	17	23	22	20	-

Source : FMI

1.2.3 L'énergie

Le secteur de l'énergie a, parallèlement à la satisfaction des besoins énergétiques nationaux, contribué pour :

- 94,7 % des recettes d'exportation en 1988
- 34,2 % du P.I.B. en 1987

Les recettes issues de la fiscalité pétrolière se sont élevées à 23,5 % des recettes du budget général en 1988.

Production	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Pétrole brut (1.000b/j)	673,9	648,2	640
Produits pétroliers (1.000 b/j)	433	431	nd
Gaz naturel (millions m3) (production commercialisée)	37.560	43.170	40.000

En 1981, la SONATRACH, qui avait le monopole de cette activité, a été restructurée : 17 entreprises ont vu le jour, réparties en :

- 4 entreprises industrielles
- 3 entreprises de réalisation
- 10 entreprises de services

Pétrole

La production de pétrole en 1988 était de 32 millions de tonnes. Entre 1980 et 1988, la production de pétrole a baissé d'environ 60 %. Cette diminution a été compensée par une production en forte hausse des condensats et du gaz pétrolier liquide (GPL).

Les réserves de pétrole prouvées de l'Algérie sont estimées à 9.236 millions de barils (4,2 milliards de tonnes). Ce sont les troisièmes en importance du continent africain après celles de la Lybie et du Nigéria. Ces réserves ne représentent que 30 % de l'ensemble des réserves énergétiques, ce qui explique la priorité accordée au développement de l'utilisation du gaz naturel.

Toutefois, compte tenu de la croissance de la consommation de produits pétroliers et de gaz pétrolier liquéfié, les capacités de raffinage, de stockage et de distribution se sont avérées insuffisantes.

Deux nouveaux gisements ont été découverts : l'un en décembre 1986 par AGIP, à l'est de Hassi-Messaoud (puits de ROM), l'autre découvert en décembre 1988 est situé à 60 km de Djebel Onk, à une profondeur de 3.600 m. Il produit une huile légère, anhydride, sans soufre et a une teneur en gaz importante. Les projets d'investissements en matière de recherche d'hydrocarbures demeurent une priorité. Une cinquantaine de forages ont été effectués en 1988 contre 55 en 1987 et 46 en 1986.

L'ouverture du secteur des hydrocarbures à la coopération internationale s'accroît, les permis de prospection et d'exploitation-production sont accordés plus facilement. Une modification de la législation est même envisagée. Ainsi TOTAL CFP a obtenu la transformation de deux permis de prospection en permis d'exploitation. Des négociations sont en cours entre l'Etat algérien, la SONATRACH et les compagnies pétrolières.

Gaz

La production de gaz naturel s'élevait à 93 milliards de m³ en 1988, dont 53 milliards réinjectés après prélèvement du GPL et des condensats ; la production commercialisée était donc de 40 milliards de m³ en 1988 contre 37,5 en 1987.

L'analyse des ressources en énergie fait ressortir le fait que le gaz sera l'énergie de l'avenir sur le marché national. La consommation algérienne de gaz devrait passer de 6,58 milliards de m³ en 1987 à 12,46 milliards en m³ en 1994 pour atteindre 19,89 milliards de m³ en l'an 2000.

En 1988, l'Algérie était le deuxième exportateur mondial de gaz naturel liquéfié après l'Indonésie, avec 15,25 millions de tonnes exportées. La production de condensats s'élevait cette même année à 17,5 millions de tonnes.

La zone industrielle d'Arzew est le plus important site pétrochimique du pays avec notamment un complexe de traitement de GPL d'une capacité annuelle de production de l'ordre de 4 millions de tonnes. A cela s'ajoutent des infrastructures portuaires en mesure de satisfaire l'exportation d'une quantité annuelle de 25 millions de tonnes de pétrole et de produits chimiques annexes. Une quantité estimée à 15 milliards de m³ peut être aussi exportée à partir de ce port.

Electricité

La production est à plus de 90 % le fait de centrales thermiques. Elle s'élève à 12.793 millions de kilowatts en 1987, fournis essentiellement par la SONEL-GAZ, société nationale de l'électricité et du gaz. En dix ans, la production a triplé.

Les projets d'investissements s'orientent essentiellement vers la réalisation de l'objectif d'alimentation en énergie électrique de tous les foyers algériens en 1992 et la satisfaction des besoins de l'industrie.

Ainsi, le taux d'électrification a atteint 80 % à la fin de 1988, 2.507.018 foyers sur 3.133.000 étaient connectés au réseau. 6.297 km d'électrification rurale ont été réalisés en 1988 contre 7.887 km en 1987. Cinq centrales électriques ont été construites dans le sud du pays et la centrale de Bechar a vu sa puissance passer de 24 à 43 mégawatts.

Energie solaire

Les recherches effectuées dans le domaine de l'énergie solaire concernent notamment la production d'électricité. La centrale électrosolaire photo-voltaïque de Melouka (achevée à la fin de 1984) a une puissance électrique de 100 MW.

Energie nucléaire

L'Algérie dispose de réserves d'uranium et a lancé un programme nucléaire devant lui permettre de satisfaire dans une vingtaine d'années 10 % de ses besoins énergétiques.

1.2.4 L'industrie

Structure industrielle

La promulgation de 6 lois votées en 1988 par l'Assemblée Populaire Nationale instaure l'autonomie de gestion des entreprises publiques (et la transformation d'une majorité de celles-ci en entreprises publiques économiques). Ceci constitue une sérieuse modification des règles de fonctionnement de l'industrie algérienne.

Les entreprises qui vivaient sous la tutelle administrative de leurs ministères respectifs sont désormais responsables et autonomes.

L'entreprise devient maîtresse de ses choix d'organisation notamment en matière de distribution, d'investissement, de gestion. Elle acquiert une personnalité morale distincte de l'Etat qui demeure propriétaire du capital, mais qui abandonne ses prérogatives de gestion. Le capital des entreprises publiques économiques, divisé en actions, est réparti entre différents fonds de participation. Les fonds exerceront une certaine influence sur les EPE, sans pour autant s'immiscer dans leur gestion.

L'objectif de la réforme est de substituer à une régulation administrative une régulation économique marchande.

Les entreprises seront désormais plus libres en matière de commerce extérieur.

En matière d'exportation, trois principales mesures ont été retenues :

- l'autorisation d'un accès direct à l'exportation pour tous les opérateurs nationaux (fin des monopoles d'exportation)
- l'élargissement des conditions de collaboration avec les partenaires étrangers : ainsi les opérateurs nationaux sont habilités à conclure "des contrats d'agence commerciale et d'exclusivité de représentation à l'étranger, ayant pour objet la réalisation d'exportations de marchandises ou l'utilisation de services liés".
- l'entreprise publique est autorisée à conserver, au moins en partie, ses recettes en monnaie étrangère

Le monopole d'Etat sur le commerce extérieur existe toujours, mais le système de contrôle a priori des importations (autorisation globale d'importation) a été remplacé par le budget devises. Il s'agit d'une autorisation de transfert de dinars algériens (alliée à une autorisation d'endettement pour les EPE). Ce budget devises, délivré par le Ministère des Finances, fixe un montant annuel d'importations laissé à la libre disposition de l'entreprise qui devrait élaborer une "planification" pluriannuelle.

Ce système se caractérise par une plus grande souplesse d'utilisation ; il apparaît davantage comme une innovation administrative qu'économique, le contrôle se faisant désormais a posteriori (au niveau bancaire).

Les bénéficiaires principaux de ce système sont les EPE qui disposent de concessions d'Etat.

Pour le secteur privé, s'il s'agit d'une activité considérée comme prioritaire, l'entreprise devra adresser une demande de licence d'importation à la Chambre Nationale de Commerce qui dispose d'une concession de commerce extérieur.

Politique industrielle

Les principales orientations industrielles visent à l'amélioration de la production nationale tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif. Plus que jamais, la priorité est accordée à la substitution de l'industrie locale aux importations. Les objectifs généraux sont de densifier le tissu industriel par l'intégration et la sous-traitance.

L'autonomie de gestion est un des moyens privilégiés pour améliorer la rentabilité.

Pour l'industrie lourde, des efforts d'investissement et de valorisation du potentiel existant ont été réalisés.

Pour les industries légères, l'objectif est de satisfaire les besoins alimentaires et d'équipement de la population.

Constat sur les résultats de cette politique

Les ressources tirées de la richesse pétrolière ont masqué momentanément une situation contraire à celle à laquelle les autorités voulaient aboutir.

La finalité de l'indépendance économique s'est vite révélée n'être qu'une illusion. En effet, du fait de la volonté de création d'industries sophistiquées, l'Algérie s'est trouvée plus que par le passé dépendre de l'extérieur, et ce essentiellement :

- au niveau technologique, car l'essentiel des techniques utilisées provenait des pays extérieurs (aussi bien capitalistes que communistes)
- au niveau des approvisionnements nécessaires afin de faire fonctionner ces nouvelles industries
- au niveau alimentaire, un grand nombre de paysans étant attirés par le mirage de l'industrialisation

1.3 Situation financière

1.3.1 Dette extérieure

La dette publique extérieure (partie déboursée) était estimée à la fin de 1987 à 22,881 milliards de dollars (soit + 18,7 % par rapport à 1986).

Son service a absorbé en 1987 4,920 milliards de dollars (3,545 milliards de \$ au titre du principal, 1,377 au titre des intérêts), déterminant un ratio sur recettes d'exportations de 54 %.

En 1988, le service de la dette aurait représenté 82 % des recettes d'exportations.

(millions de \$)

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Dette totale*	16.683	14.902	13.865	15.330	19.300	22.881
Dette à LT	15.932	12.945	12.106	13.468	16.148	19.240
Dette publique & garantie**	20.337	20.601	18.116	20.186	22.633	24.394

* dette à long et court terme (partie prélevée seulement)

** y compris partie non prélevée

Source : Banque Mondiale

Le montant de la dette algérienne est préoccupant ; mais les responsables du pays jugent la situation "maîtrisable pour un pays comme l'Algérie", d'autant qu'au 31/12/1987 la dette extérieure représentait 25 % du PIB contre 103 % pour le Maroc. (Selon des experts internationaux, si on inclut la dette à court terme algérienne, ce ratio est estimé à 40 %). Mais surtout le service de la dette, compte tenu de la baisse des recettes d'exportations (7,83 milliards de \$ en 1988 contre 9,03 en 1987) constitue, lui, un sérieux problème.

Service de la dette (estimation)
(millions de \$)

<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1993</u>	<u>1995</u>	<u>1997</u>
6.443	6.226	3.916	3.164	1.962	1.036	487

Source : Banque Mondiale

Accord avec la Banque Mondiale

Rompant avec une politique de refus de collaboration avec le F.M.I. vieille de trente ans, le gouvernement algérien a négocié un accord de stand by avec le F.M.I. en mai 1989.

Cet accord comprend :

- un prêt stand by d'un an d'un montant de 201,7 millions de dollars et un prêt de financement "compensation pays" de 423 millions de \$ (soit un montant total de 625 millions de \$)
- un déblocage de fonds de la Banque Mondiale pour un montant d'environ 450 millions de \$ (réajustement structurel dans l'industrie et l'agriculture, irrigation, projets portuaires)
- plus de 2 milliards de crédits export des principaux partenaires commerciaux (d'autres crédits devant suivre).

Cet accord doit permettre à l'Algérie de faire face à ses échéances sans ré-échelonner ni perturber la croissance économique par de brusques réajustements internes.

Le ratio du service de la dette, après avoir atteint 82 % en 1988, devrait en 1989 descendre à 70 % alors que le ratio dette/exportations devrait passer de 263 % à 233 %.

1.3.2 Evolution des liquidités

(en milliards de dinars)	1985	1986	1987	1988 (e)
Monnaie	202,2	204,8	223,9	258,3
- Billets et monnaies	76,6	89,3	96,9	112,7
- Dépôts bancaires	104,6	96	103,8	121,6
- Dépôts CCP/TP	21	19,5	23,2	24
Quasi monnaie	21,6	22,2	34	46,6
Masse monétaire	223,8	227	257,9	304,8
Dépôt CNEP	32,2	39,1	48,5	56,5
Ensemble des liquidités	256	266,1	306,4	361,3
Rapport en % liquidités/PIB	89,0	92,8	99,5	113
Rapport en % Masse monétaire/PIB	77,8	79,2	83,7	95

Source : FMI

Les concours de la Banque d'Algérie et des banques primaires au Trésor Public constituent les principales sources de création de monnaie. Or, le montant des concours de la BA augmente considérablement, de DA 2,8 milliards en 1985 à DA 22,9 milliards en 1988.

Il a été récemment décidé de mettre en oeuvre un plafonnement des avances de la BA au Trésor (+ 11,2 milliards de DA pour 1989). En effet, la tendance récente est marquée par un dérapage considérable de l'endettement du Trésor envers la BA et donc un financement par la "planche à billets" du déficit du Trésor. Cette expression un peu simpliste illustre pourtant assez bien la situation dans la mesure où l'essentiel de la création monétaire est fiduciaire. Cette spécificité de la masse monétaire algérienne est préoccupante dans la mesure où la création supplémentaire de monnaie ne fait qu'accroître le volume déjà important de billets en circulation et qu'il est difficile voire impossible (sauf à changer les billets eux-mêmes) de diminuer.

Pour remédier aux problèmes posés par l'excédent d'encaisses liquides, l'Etat algérien a lancé un emprunt national de solidarité en 1989 ; émis le 20 mai 1989, il comporte 3 tranches, dont une émission en francs français afin de rendre le marché noir moins attractif (1FF = 5DA en mai 1989) ; le montant total estimé de cet emprunt serait de 2,5 milliards de DA.

1.3.3 Balance des paiements

Evolution de la balance des paiements 1985 - 1989

(milliards de USD)	1985	1986	1987	1988	1989 (programme)
Paiements courants	1,01	-2,23	0,14	-0,77	-0,50
- Export FOB	13,03	8,06	9,03	7,83	8,87
- Import FOB	-8,81	-7,88	-6,62	-6,24	-6,90
Balance commerciale	4,22	0,19	2,41	1,59	1,97
- Service dont intérêt de la dette	-1,54	-1,60	-1,64	-1,91	-2,06
- Transferts	0,33	0,72	0,46	0,43	0,55
Balance des invisibles	0,01	0,75	-0,42	0,01	0,06
Balance globale	1,02	-1,48	-0,28	-0,76	-0,43

Source : FMI

La balance des paiements s'est détériorée en 1988. Les recettes d'exportations ont baissé de 13 % pour atteindre 7,8 milliards de dollars. Parallèlement les importations ont diminué de 6 % en valeur nominale. Les intérêts dus au titre de la dette extérieure ont augmenté de 16 % soit 0,3 milliards de dollars.

La balance courante est passée d'un excédent de 0,1 milliards de dollars à un déficit de 0,8 milliards de dollars.

2. LES DONNEES ACTUELLES

2.1 Introduction

Il est utile de rappeler ici un certain nombre d'éléments liés au contexte économique algérien, ainsi qu'un certain nombre de mutations, changements ou redéploiements qui n'affectent pas seulement les pays à économie planifiée s'engageant depuis peu dans une économie de marché, mais également les pays industrialisés.

On comprendra mieux comment s'articule une politique gouvernementale visant à une rationalisation et à une restructuration de l'industrie et ceci à la lumière d'expériences menées dans certains pays et ainsi, nous pourrons sans doute mieux saisir le contexte économique algérien d'aujourd'hui ainsi que la nature des services que recherchent les entreprises algériennes dans cette période de grande mutation.

Nous pensons qu'il est possible de faire état de directives qui aideront à élaborer un schéma directeur avant d'arriver par des ajustements successifs à mettre au point un programme de restructuration approprié.

Les pays de l'OCDE ont accumulé la plus grande expérience en ce domaine et atteint les résultats les plus probants ; ils proposent d'une part une gamme d'approches s'appliquant aux économies de marché et de l'autre une série d'actions gouvernementales d'accompagnements possibles ainsi que des programmes de politique industrielle.

Si la recherche de solutions "inspirées" de celles des pays industrialisés applicables à des pays en voie d'industrialisation (PVI) reste un problème complexe que dire de leurs applications à des PVI lorsque ceux-ci se trouvent en phase de mutation d'une économie à planification centrale à un type d'économie de marché ?

Nous nous apercevons très vite du danger d'une utilisation précipitée de modèles empruntés aux pays de l'OCDE qui peuvent s'avérer non seulement inadaptés mais ruineux pour des économies anciennement planifiées où un certain nombre de mutations et changements ne se sont pas encore suffisamment opérés.

2.2 Les termes du contexte économique

Il paraît logique qu'une rapide ré-affectation des ressources (capital et travail) soit une réponse à un changement important de la conjoncture économique. Ces changements cycliques ou aléatoires imposent aux Directions générales des entreprises de mobiliser une partie de leur temps afin d'anticiper ou de réajuster leurs options stratégiques.

Les interventions de l'Etat

En période de crise, les circonstances peuvent être si défavorables que l'entreprise seule, quelle que soit sa taille, risque de périr lorsqu'il ne s'agit pas d'un pan entier d'un secteur de l'économie qui est menacé de disparition ; à ce stade, les pouvoirs publics se voient dans l'obligation d'intervenir afin de rétablir la situation dans un contexte macro-économique donné.

Lorsqu'il s'agit de crises passagères, les garanties apportées aux banques par les pouvoirs publics devraient suffire à faire traverser la zone de turbulence.

Mais, il peut s'agir de crise durable touchant en profondeur une entreprise ou un secteur économique tout entier, en raison de :

- l'obsolescence de la technologie ou des produits
- la faible compétitivité
- la perte du marché
- la faible productivité, etc...

Alors, tout maintien sous perfusion de l'activité économique conduirait à retarder une mort certaine et empêcherait une remise en état de l'activité considérée par un programme de restructuration assurant à moyen terme une relance.

L'intervention directe de l'Etat est chose fréquente, surtout lorsqu'il s'agit d'un secteur considéré comme stratégique ou qui permet de maintenir l'équilibre économique d'une région ou enfin la place du pays dans l'ensemble international ; celle-ci s'effectue en général par une recherche appropriée de solutions (privatisation, modernisation, délocalisation, redéploiement, etc...) garantissant une relance durable de l'activité.

Notons pour mémoire que ces deux dernières décennies ont vu s'opérer en Europe (France, Grande Bretagne, Allemagne, Italie) de profondes restructurations de secteurs entiers (sidérurgie, textile, électronique, mécanique, chimie, nucléaire, agro-alimentaire, armement, etc...) selon différents schémas et répondant à différents objectifs.

Les types de restructuration industrielle

Les différents types de restructuration industrielle auxquels nous faisons référence se situent à trois niveaux :

Au niveau de l'entreprise

Dans le cas d'une entreprise (groupe d'entreprises) les changements les plus fréquents se situent dans :

- le mix de production
- les technologies
- les sites de production

Remarquons qu'il s'agit ici des changements les plus courants permettant à l'entreprise de se maintenir sur le marché.

A ce niveau le gouvernement peut intervenir par l'ajustement des prix mais plus souvent intervient directement auprès d'un groupe d'entreprises (généralement publiques) afin de suivre et de soutenir le processus de restructuration.

Au niveau d'un secteur

Dans le cas d'un secteur d'activité, les changements peuvent être identiques à ceux cités précédemment mais la restructuration peut s'accompagner d'un redéploiement (création de nouvelles unités, lignes de nouveaux produits, augmentation de la satisfaction du marché, etc..).

Au niveau du pays

Il s'agit ici de restructurer toute l'économie du pays ; c'est le cas le plus complexe et que nous voyons se profiler en particulier dans les pays engagés dans un processus de conversion vers une économie de marché ; la finalité de cette mutation tant pour les pays industrialisés que pour les PVI consiste à atteindre un équilibre économique entre le secteur public et le secteur privé.

Les motivations

Parallèlement à la distinction que nous venons d'effectuer concernant le volume possible des programmes de restructuration, quelles peuvent être les motivations à l'origine de celles-ci ?

Restructurations défensives

Celles-ci concernent les entreprises qui ne peuvent plus demeurer viables économiquement et pour lesquelles la survie dépend du succès de leur restructuration.

Restructurations offensives

Celles-ci se réalisent rarement dans les pays en voie d'industrialisation ; elles sont opérées le plus souvent dans les pays industrialisés par une entreprise (ou un groupe d'entreprises) ayant atteint un taux de rendement industriel satisfaisant et qui désire au moyen d'une offensive vers une autre entreprise (ou un autre groupe d'entreprises) acquérir une nouvelle technologie, de nouvelles gammes de produits, de nouveaux créneaux...

Notons finalement que nous avons assisté ces dernières décennies à des changements radicaux concernant la structure de la demande de certains produits ; ceux-ci ont souvent pour cause de nouveaux développements technologiques, l'apparition de nouveaux matériaux de substitution, une atomisation de la fabrication des éléments du produit (biens d'équipement, machines ou engins) une nouvelle répartition des sites de production, ou enfin des facteurs plus difficiles à cerner (modes, respect de l'environnement, réglementation, etc...) ; afin de se maintenir dans son marché, l'entreprise devra effectuer très rapidement la restructuration nécessaire lui permettant de réaliser les mutations exigées.

2.3 Les termes du contexte économique algérien

2.3.1 Evolution récente

L'expérience de plus de vingt années de planification centralisée a eu notamment pour conséquence de provoquer des dysfonctionnements à tous les niveaux du système économique ; dans le contexte antérieur, les mécanismes supposés assurer les équilibres et la croissance n'ont pas fonctionné et les concepts essentiels d'efficacité et de rentabilité ont été éludés.

Ainsi, les symptômes d'une mauvaise santé de l'économie sont vite apparus :

- pénuries chroniques dues en partie aux monopoles et à la bureaucratie (achats, distribution, etc...)
- pouvoir d'achat élevé sans contrepartie économique et monnaie surévaluée
- maintien artificiel de l'emploi
- sous-utilisation des capacités industrielles installées et phénomènes de gaspillage dû en partie au système de prix administrés
- développement progressif d'activités spéculatives et d'une véritable économie de bazar informelle ainsi que d'un marché parallèle de devises.

Au cours des années 70, la politique des autorités consistait à investir dans des projets industriels, dont la finalité aurait été de réduire la dépendance économique de l'Algérie vis à vis de l'extérieur, les biens fabriqués localement devant remplacer progressivement ceux jusque là importés.

Afin d'atteindre ces objectifs et occulter les insuffisances du système de gestion, l'Etat a accordé aux entreprises publiques des facilités financières considérables, sans aucun suivi réel. Une telle politique (que l'on peut qualifier de laxiste), a pu être maintenue grâce aux revenus considérables provenant des exportations d'hydrocarbure d'une part, de l'autre grâce à un recours continu à l'émission monétaire.

La doctrine économique privilégiait la fonction "production" par rapport aux concepts de gestion et de rentabilité ; c'est ainsi que le taux d'accumulation a atteint le chiffre record de 45 % malgré le constat généralisé de l'inefficacité économique de la plupart des investissements réalisés.

Ceux-ci ont eu pour conséquence d'une part d'alourdir la charge du service de la dette contractée, de l'autre de créer de nouveaux besoins de financement afin de faire face aux importations des matières premières nécessaires au fonctionnement des unités de production ; il convient également d'insister sur le ratio particulièrement insatisfaisant entre la capacité théorique installée et le niveau de production réalisé (de l'ordre en général de 40/50 %).

Notons également que la plupart des investissements productifs réalisés à l'exception du secteur des hydrocarbures n'ont pas été générateurs d'exportations, partant de recettes en devises.

Ceci a rendu et continue de rendre l'économie algérienne très vulnérable puisque fortement dépendante des fluctuations du marché international des hydrocarbures ; cet handicap a été ressenti tout particulièrement en 1986, lorsque le cours du baril a chuté de 29 US \$ (niveau de 1985) à 15 US \$ réduisant par voie de conséquence les recettes d'exportation de US \$ 13 milliards à US \$ 8 milliards en une année.

Cette réduction de plus de la moitié des recettes fiscales en provenance des exportations pétrolières a eu une double conséquence :

- ralentissement très sensible du rythme des investissements à compter de 1986
- réduction notable du volume des importations, ce qui a conduit de façon additionnelle à une réduction de l'activité économique considérée dans son ensemble, ainsi qu'à une réduction notable des recettes fiscales.

L'émission monétaire a alors contribué au financement du déficit budgétaire, passant de 12.8 milliards de Dinars en 1986 à 26.2 milliards de Dinars en 1988 ; les avances de la Banque Centrale au Trésor Public qui étaient de 2.8 milliards de Dinars en 1985 sont passées à 23.4 milliards de Dinars en 1986.

Les réformes réalisées durant les années 1980 n'ont pas réellement remis en cause le système ; elles se sont contentées d'apporter certaines modifications notamment au niveau :

- de la taille des entreprises,
- de l'orientation des investissements vers les industries légères, les infrastructures, l'agriculture et les services

2.3.2 Introduction à un diagnostic de l'industrie algérienne

Celui-ci sera validé au niveau de la section 3 : "Analyse du marché", grâce aux constats d'une étude plus détaillée portant sur un échantillon de dix entreprises publiques économiques opérant dans divers secteurs.

A ce niveau nous pouvons néanmoins citer un certain nombre de caractéristiques de secteurs industriels algériens sélectionnés, qui nous semblent être de caractère récurrent :

- productivité insuffisante
- capacités nominales de production non atteintes
- obsolescence des outils de production
- gestion financière et comptable déficientes
- situation financière obérée, notamment au niveau des fonds propres
- tensions sociales et chômage croissants
- absence du label qualité : services et produits
- absence de la fonction commerciale

Par ailleurs, la diversification des exportations est à terme essentielle pour l'Algérie ; celles-ci se concentrent aujourd'hui à plus de 90 % au niveau des hydrocarbures. Les revenus du pétrole devraient normalement permettre de conduire graduellement le processus de restructuration souhaité et d'éviter une explosion sociale ; ce qui est d'autant plus délicat, que les mutations nécessaires s'opèrent dans un contexte social difficile (taux de chômage élevé).

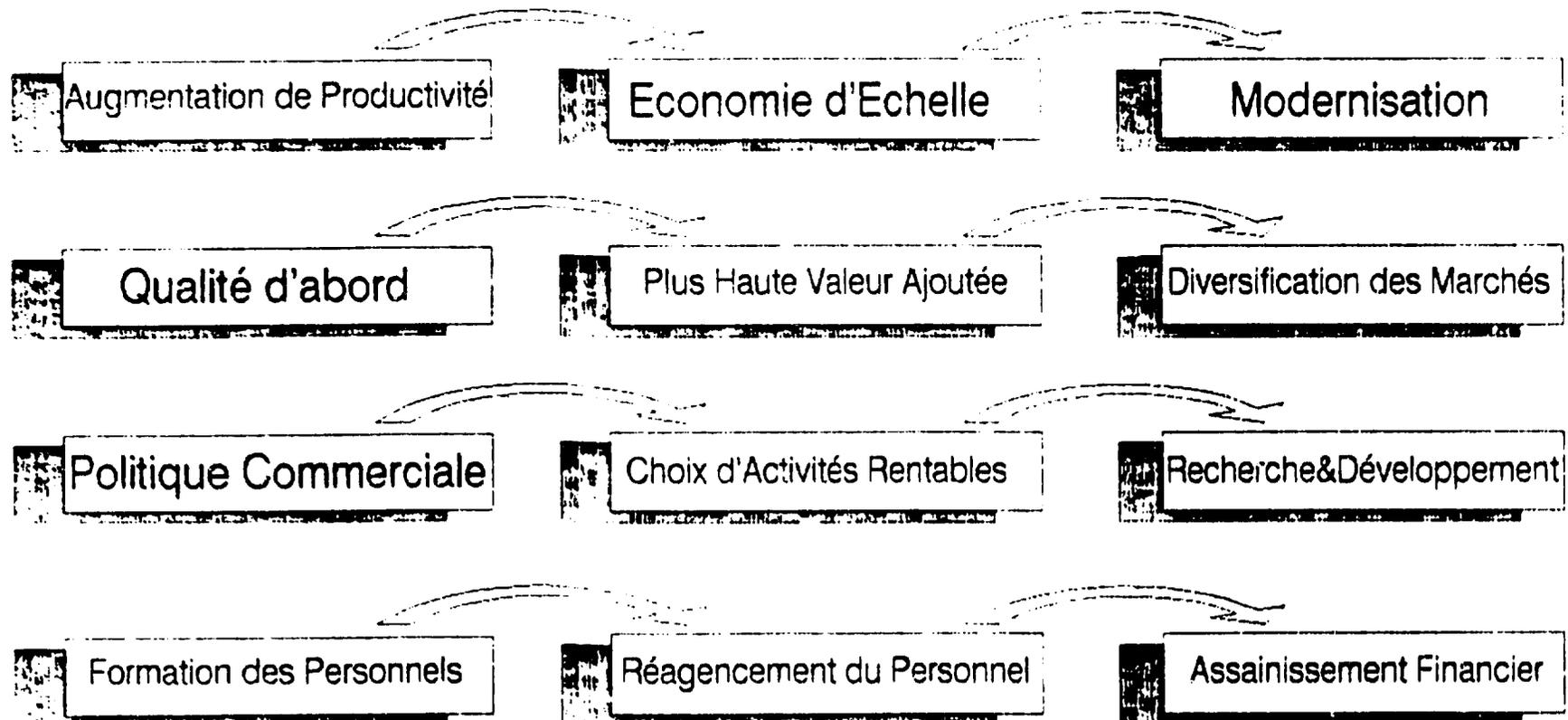
En effet tout modèle de restructuration visant à une amélioration de la productivité emporte le plus souvent de mesures impopulaires (dégraissage de personnel excédentaire, vérité des prix, compression des charges sociales, etc...).

2.3.3 Le concept de restructuration est utile dans sa finalité

Les entreprises algériennes ont en tout cas des atouts remarquables à condition qu'elles puissent les exploiter sans trop tarder ; dans son ensemble l'outil de production algérien est récent et la capacité installée largement excédentaire par rapport aux niveaux de production généralement atteints.

CONCEPT DE RESTRUCTURATION

La RESTRUCTURATION peut se définir par 12 OBJECTIFS



Ces deux constats peuvent se traduire par :

- un "Revamping" moins coûteux
- des gains de productivité importants et rapides

La restructuration nécessaire des entreprises algériennes vise aujourd'hui à satisfaire les objectifs suivants :

- atteindre progressivement une rentabilité suffisante (afin de rassurer d'éventuels partenaires étrangers, les fournisseurs, les banques...)
- atteindre un niveau de compétitivité satisfaisant sur le plan national, puis international
- atteindre un niveau d'équilibre financier réel et se procurer les ressources suffisantes en devises.

2.3.4 Pourquoi une restructuration est aujourd'hui nécessaire ?

La dégradation de la situation financière du pays entraîne des dysfonctionnements au niveau des approvisionnements de matières premières nécessaires, de la distribution et des services.

Le secteur industriel algérien est appelé à connaître dans les prochaines années une restructuration profonde ; en effet la dégradation importante de sa productivité sous l'influence de nombreux facteurs (dévaluation de la monnaie qui renchérit les produits importés, faiblesses du secteur bancaire, du fonctionnement de l'environnement institutionnel, dégradation du climat social) a largement érodé sa compétitivité tant sur les marchés intérieurs qu'extérieurs.

Il est donc urgent de réhabiliter les entreprises industrielles existantes qui ne fonctionnent pas de façon efficiente ; les besoins en réhabilitation résultent notamment de la mauvaise planification initiale, des conditions changeantes du marché, des décisions de gestion erronées, du manque de qualification et de formation du personnel à tous les niveaux, du vieillissement technique des outillages et des technologies existants, du manque de pièces de rechange et de la pénurie de petites entreprises sous-traitantes nationales.

2.3.5 Quels types d'actions à mener ?

La nécessité de développer des systèmes de management pour les entreprises (tant de services que de production), des outils de diagnostic de l'exploitation, des méthodes nouvelles de mobilisation des ressources financières, de valorisation des ressources humaines, des indicateurs fiables pour une meilleure analyse des tendances du marché, est aujourd'hui une réalité.

Les entreprises algériennes doivent donc affronter une évolution brutale ayant des aspects à la fois technologiques, financiers, économiques de gestion dans un environnement lui-même en pleine mutation.

Afin de pouvoir répondre aux programmes de restructurations nécessaires, qui peuvent inclure une modernisation des équipements, une restructuration financière et au besoin, la mise en place de nouveaux investissements pour un possible redéploiement de la production ou une éventuelle reconversion de leurs activités, les entreprises doivent pouvoir trouver les moyens financiers adaptés.

Quels types d'actions peut-on mener ?

S'agit-il de mobiliser des lignes de crédit auprès d'institutions financières internationales afin d'entreprendre des études approfondies de réhabilitation ? Le problème semble être aujourd'hui beaucoup moins celui de la disponibilité du financement que de l'existence de programmes de restructuration à financer, la plupart de ceux-ci n'existant qu'à l'état embryonnaire. Cette situation s'explique par la réticence des entreprises à faire procéder à des études onéreuses par des cabinets de consultants extérieurs d'une part, de l'autre à une certaine passivité interne face à la montée des incertitudes et des menaces.

De tels programmes lorsqu'ils sont mis en chantier couvrent en général les points suivants :

- évaluation du potentiel de l'entreprise, de sa situation dans le marché local et régional (ceci dans le cadre de l'environnement macro-économique algérien)
- évaluation technique des immobilisations de l'entreprise (y compris qualité et utilisation des moyens de production et compétence de son personnel)
- identification d'un ensemble de mesures à mettre en oeuvre afin d'améliorer sa situation concurrentielle (productivité, qualité, production, etc...)
- élaboration d'un plan de redressement
- étude (technique et financière) des investissements nécessaires à moyen et long termes.

2.3.6 Le caractère irréversible du changement de politique économique

Il importe que les chefs d'entreprises réalisent correctement la signification des changements qui s'opèrent actuellement en Algérie, la nécessité d'adaptation dans des délais très courts et la nature des adaptations requises.

Les entreprises algériennes doivent prendre conscience du fait qu'il ne s'agit pas du tout de résoudre des problèmes circonstanciels mais bien de s'adapter à une situation entièrement nouvelle à bien des égards.

En raison des conditions de fonctionnement antérieures, ainsi que des difficultés nouvelles issues de la détérioration de la situation politico-économique générale du pays bon nombre d'entreprises ne disposent que de faibles capacités d'adaptation. Afin de tenter de répondre à ce nouveau contexte économique, certaines entreprises peuvent être tentées de chercher à résoudre leurs problèmes d'adaptation en ayant recours à divers types de solutions peu satisfaisantes (à court terme).

QU'EST-CE QUE LA RESTRUCTURATION ?

3 Principaux Contextes de Restructuration Industrielle

- | | | |
|---|--|---|
| 1 | Entreprise ou Groupe d'Entreprises
Du Secteur Public en Général | - Décision individuelle
ou concertée |
| 2 | Secteur ou Sous-Secteur de l'Industrie
Modernisation ou Redéploiement | - Décision concertée
ou Politique |
| 3 | Sens Macro économique
Privatisation ou Nationalisation | - Décision Politique
Gouvernementale |

Même si les entreprises refusent de s'oxygéner par des actions commerciales à caractère peu légal (marché informel ou "trabendo") elles peuvent par exemple chercher à privilégier des activités commerciales propres (à partir d'importations) par rapport aux activités industrielles bien plus risquées ; elles peuvent aussi chercher à déplacer une partie de leur activité vers le secteur informel.

De telles solutions, on s'en doute, ne sont pas satisfaisantes tant du point de vue global que du point de vue des perspectives d'avenir de l'industrie algérienne.

3. LA RESTRUCTURATION

3.1 Qu'entendons nous par le terme "restructuration" ?

Habituellement les spécialistes définissent le terme de "restructuration" par le ou les objectifs poursuivis ; parmi la multiplicité de ceux-ci, on peut notamment citer :

- augmentation de productivité
- recherche de qualité
- définition d'une politique commerciale
- formation des personnels
- recherche d'économies d'échelle
- obtention d'une haute valeur ajoutée
- choix d'activités rentables
- affectation nouvelle du personnel
- modernisation de l'équipement industriel
- diversification des marchés
- recherche et développement
- assainissement financier

3.2 Programme de restructuration en Algérie

Les problèmes auxquels se heurtent aujourd'hui les entreprises industrielles en Algérie sont complexes, non seulement du fait de la diversité des technologies utilisées mais aussi des modes de gestion administrative et financière qui ne répondent ni aux principes de l'autonomie des entreprises publiques économiques (EPE) ni à ceux de l'économie de marché.

Dans un contexte juridico-réglementaire en pleine mouvance, les plans moyen terme de certaines entreprises n'ont pas permis de prendre les décisions rationnelles tant en ce qui concerne le processus d'autonomie que celui de l'assainissement ; cette insuffisance a provoqué de mauvaises affectations de ressources, des pertes de temps, un gonflement excessif de l'endettement et des dysfonctionnements au niveau des approvisionnements, de la distribution et des services.

CANEVAS D'UN PROGRAMME DE RESTRUCTURATION

DETERMINATION
DES OBJECTIFS

- Sauvegarder à moyen terme un emploi économiquement viable
- Valoriser au maximum les investissements
- assainissement Financier et Relance

ETUDIER LA
SITUATION INDUSTRIELLE

- Evolution de l'Offre et de la Demande ainsi que les Prix
- Analyse Financière des Entreprises du Secteur
- Environnement et Contexte Social

APPROFONDIR L'ANALYSE
PAR (SOUS)SECTEUR

- Segmentation Stratégique
- Evolution par Segment des résultats commerciaux et Financiers
- Identification des Points Forts et des Faiblesses par Segment

IDENTIFIER LES
AMELIORATIONS A FAIRE

- Industriel (productivité, R&D, Qualité)
- Financier (capitalisation, actionariat et partenariat)
- Commercial et Social (marketing, distribution, formation et recrutement)

DEFINIR LES MESURES
D'ACCOMPAGNEMENT

- Financières et Fiscales
- Structure de Suivi
- Autres Mesures

Compte tenu de la diversité des activités industrielles considérées selon la branche, la taille, la région, la nature, etc... Il n'est pas possible ici de fournir la liste exhaustive des programmes de restructuration industrielle envisageables.

Pour simplifier, la méthodologie la plus usuelle consiste à établir d'abord un diagnostic aussi complet que possible s'adressant à :

- la situation de l'outil de production
- la qualité des produits
- la stratégie commerciale
- l'analyse de la productivité
- le diagnostic financier
- le diagnostic social
- l'étude de l'environnement
- l'évaluation du management
- les qualifications du personnel
- etc

A l'issue du diagnostic réalisé, une proposition de restructuration accompagnée de plusieurs alternatives sera alors proposée aux responsables de l'entreprise. Les divers scénarios tiennent compte des contraintes qui s'imposent à l'entreprise ainsi que de ses choix stratégiques à moyen et long termes.

Ces propositions portent en général sur :

- le plan budgétaire
- le plan industriel
- le plan financier
- le plan commercial
- le plan de l'emploi
- la mise en oeuvre avec calendrier
- les assistances gouvernementales éventuelles
- etc...

3.3 Marché des restructurations industrielles en Algérie

Malheureusement, les stratégies les plus efficaces en matière de relance et d'assainissement industriel sont fréquemment impopulaires ; elles tendent souvent à exacerber les inégalités actuelles (mauvaise répartition des revenus) et les fléaux sociaux (chômage) ; en général, il est difficile de maximiser simultanément l'efficacité et l'équité. Il y a souvent un choix difficile mais nécessaire à faire entre les deux ; les responsables doivent, lorsque les mesures quantitatives de la restructuration sont finalisées, adopter une ligne de conduite en fonction de l'importance qu'ils accordent tant à l'efficacité qu'à l'équité.

En tout état de cause, le succès d'un programme de restructuration passe par diverses conditions :

- Existence d'un consensus social sur la nécessité de la restructuration entre la direction de l'entreprise et les organisations syndicales et volonté politique des autorités de voir la restructuration menée à bien dans les délais fixés

Afin d'obtenir la collaboration du personnel et de ses représentants qualifiés, il y a lieu d'associer étroitement les représentants syndicaux et les cadres des entreprises au diagnostic ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en oeuvre du plan de restructuration.

Il en est de même pour les représentants de l'Etat.

Cela peut par exemple se réaliser par le truchement d'un comité d'accompagnement au niveau d'un secteur ou de comités d'accompagnement au niveau de chaque entreprise en restructuration dont la composition pourrait être par exemple :

- . un représentant du Ministère directement concerné
 - . un (des) représentant (s) du (des) Fonds de participation concerné (s)
 - . un représentant de la Direction Générale de l'entreprise (ou des entreprises) (production, commercialisation, finances...) ainsi qu'un représentant de chaque grande direction
 - . un représentant du personnel, un représentant d'un ou de plusieurs organisation(s) syndicale(s).
- Qualité du diagnostic de restructuration réalisé au niveau industriel, commercial et financier, ainsi que des propositions de restructuration.

Le choix de l'organisme consultant est très important ; il doit répondre aux critères suivants :

- . indépendance et impartialité
- . compétence
- . courage afin de confronter la Direction et le management aux faiblesses de l'entreprise
- . ouverture d'esprit et disponibilité pour des discussions avec le management, le personnel et l'organisation syndicale
- . capacité de résister aux pressions politiques et sociales ainsi que celles provenant de l'entreprise elle-même
- . volonté de mettre en place la restructuration optimale du point de vue industriel.

- Association du management de l'entreprise à l'élaboration du diagnostic, à la rédaction du plan de restructuration et à sa mise en oeuvre
- Volonté de mettre en oeuvre intégralement les mesures industrielles, commerciales et financières, ainsi que celles concernant le volume de l'emploi, proposées par le plan de restructuration
- Rapidité d'exécution de la restructuration : tout retard dans la mise en oeuvre du programme de restructuration, ainsi que tout étalement des mesures qu'il recommande, réduisent d'autant ses chances de succès
- Détermination de ne pas garder le personnel excédentaire au sein des entreprises en voie de restructuration ; l'occupation insuffisante de ce personnel constitue un facteur de démotivation pour les autres employés actifs
- Reclassement efficace et modulé dans sa réalisation du personnel excédentaire
 - . grâce à des embauches par d'autres entreprises (nouvelles ou existantes) ; la création de nouvelles entreprises a été fortement encouragée par les réformes économiques surtout si celles-ci présentent une viabilité économique et offrent de nouveaux emplois, notamment en raison d'un partenariat de qualité
 - . grâce à l'adjonction à chaque grande entreprise d'un programme d'essaimage de PME/PMI sous-traitantes prenant en charge aussi bien le développement de l'activité amont que la diversification vers l'aval
 - . par un bon ré-agencement du personnel excédentaire vers des filiales ou des PMI privées ou enfin des coopératives industrielles associant des jeunes
 - . par la pré-retraite "négociée" du personnel âgé.
- Intégration de la restructuration de l'entreprise dans la politique de développement économique régional.

Afin d'illustrer la nature des problèmes liés à l'assainissement des entreprises publiques qui, à plus d'un titre, s'avère à la fois indispensable et urgent, en particulier dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, nous détaillerons ci-après certaines méthodes destinées à tirer un bilan acceptable ; un tel travail fait appel à des spécialistes d'ingénierie financière afin d'une part de reconstituer un bilan équilibré et de l'autre de traiter les problèmes de fonds des EPE quant à leur mode d'exploitation et de gestion.

Les causes profondes du désordre tel qu'il apparaît aujourd'hui leur sont à la limite étrangères tel le régime économique de "la vérité des prix" et des restructurations qui avaient en 1982 morcelé les entreprises et éparpillé les managers.

Pour 127 entreprises sur les 149 dossiers soumis à un comité "audit" formé des différents partenaires, la somme totale des créances de la Banque Africaine de Développement (BAD) et des découverts rachetés par le Trésor s'élevait à 30.8 milliards de dinars.

La part totale des mesures d'assainissement du seul secteur "construction" est de 9.6 milliards de DA.

Les difficultés s'accroissent d'autant que les banques commerciales ne veulent pas se départir du privilège de gestion d'un découvert facturé à un taux de 16-18 %.

Le comité "ad hoc" a proposé dans son rapport de synthèse la reconstitution d'un capital social dans une proportion de 30 % des immobilisations, la constitution d'un fonds de roulement couvrant au moins 3 mois de chiffre d'affaires.

Concernant l'exercice 1991, le fonds de participation "construction" sollicite du Ministère délégué au Trésor la prise en charge des résultats déficitaires ; ceux-ci sont présentés comme étant le résultat de la réduction des plans de charges, l'augmentation des coûts d'exploitation (hausse des prix des matériaux et de la main d'oeuvre) les pertes de change dues à la dévaluation de la monnaie.

Le comité a procédé pour les 127 entreprises à la transformation de 20.2 milliards de dinars, somme totale des créances Trésor-BAD ainsi que des découverts bancaires rachetés et à la consolidation en titres participatifs pour 10.6 milliards de dinars ; le comité a également retenu l'allocation de 0.45 milliards de dinars de fonds nouveaux en faveur de 52 entreprises régionalisées pour la couverture du déficit de 1991 et (ou) l'actif net négatif.

La somme de 42.5 milliards de dinars destinée à l'assainissement des entreprises devrait suffire pour la relance des grandes entreprises et particulièrement des 79 entreprises du bâtiment et travaux publics qui représentent un des leviers de la relance globale de l'économie algérienne.

En ce qui concerne les créances anciennes on distingue trois catégories :

- les créances sur les entreprises publiques dissoutes mais qui figurent toujours dans les bilans des banques
- les créances sur les entreprises autonomes
- les créances sur les entreprises les plus déstructurées

La première catégorie : créances sur les entreprises publiques dissoutes

Celle-ci comprend environ 35 milliards de dinars de créances sur les entreprises dissoutes depuis plusieurs années soit 14 % de tous les prêts bancaires. Ce montant comprend la capitalisation des intérêts échus qui n'ont pas été évidemment perçus par les banques.

Ces créances sont remplacées par des obligations du Trésor non-rémunérées, d'une valeur nominale équivalente, remboursable sur vingt ans et d'un rendement annuel de 5 % avant impôts.

Bien que cette opération améliore la valeur de l'actif des banques, elle n'a aucun impact direct sur leur liquidité puisque les obligations ne sont pas négociables.

La seconde catégorie : créances sur les entreprises autonomes

Celle-ci comprend les découverts bancaires à la fin 1990 des entreprises déjà autonomes qui dépassent un seuil de fonds de roulement défini par les banques au cas par cas en mois de chiffre d'affaires ; ce montant de créances, estimé à 34 milliards de dinars fait l'objet de consolidation d'une partie en crédit à moyen terme au taux du marché, l'autre partie étant considérée comme des crédits de fonctionnement normaux.

La troisième partie : créances sur les entreprises les plus déstructurées

Celle-ci comprend un stock estimé à 57 milliards de dinars de créances sur les 22 entreprises les plus déstructurées. Le service de la dette de ces dernières sera gelé pour deux ans au maximum durant lesquels seront élaborés des plans de restructuration de ces entreprises qui détermineront les conditions précises de service et de remboursement des dettes gelées dont une partie serait convertie en obligations du Trésor au profit des banques.

3.4 Conclusions

Il ne nous a pas été possible dans le cadre de notre étude de présenter une vue complète des processus de restructuration des entreprises algériennes. Nous avons préféré fournir des indications concernant le sens accordé au terme "programmes de restructuration industrielle" ainsi que des éléments d'éclairage sur la méthodologie d'approche et son contenu.

Une re-allocation de ressources concernant une entreprise ou un secteur industriel doit inmanquablement produire un effet d'amélioration du TRI et partant de la productivité ; l'intervention des pouvoirs publics est, dans beaucoup de cas, nécessaire sans jamais toutefois se substituer à celle du management de l'entreprise dans le succès de l'opération.

Les cas les plus complexes sont ceux des entreprises ou secteurs industriels des pays qui passent d'une économie planifiée à une économie de marché ; l'expérience et les résultats des processus de restructuration qui s'opèrent pourront offrir d'authentiques modèles pour le futur.

Un prêt de la BIRD accordé au gouvernement algérien (d'un montant de trois cent cinquante millions \$ US) permettra aux entreprises publiques économiques et aux banques commerciales de disposer de ressources suffisantes pour faire entreprendre des études de restructuration et d'assainissement financier et proposer des plans de relance.

Ce programme tel qu'il se présente dans le contexte algérien offrira à l'I.F.S. une opportunité d'offrir sur une période de 3 à 4 années des services de qualité sur ce marché important ; l'I.F.S. aura sur ce créneau à se faire rapidement une place face à des concurrents de réputation et devra saisir cette opportunité pour se faire connaître et se constituer ainsi un carnet de références.

L'I.F.S. aura à cette occasion à consolider rapidement son équipe et devra faire appel à des experts étrangers pour renforcer son groupe d'intervention. Ces opérations mixtes permettront par ailleurs un transfert de savoir-faire et de technologie.

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE

1. LA METHODOLOGIE INITIALE

1.1 Les termes de référence

1.1.1 Le cahier des charges

Les termes de référence prévoient une étude de marché portant sur un échantillon de 10 à 15 % des entreprises publiques algériennes à restructurer, ainsi que des entreprises appartenant au secteur privé avec la possibilité de visiter une vingtaine d'entre elles.

Dans cette optique, nous avons élaboré et développé un programme informatisé d'analyse financière et demandé au correspondant algérien désigné par l'ONUDI de nous faire parvenir les états financiers des entreprises devant être visitées.

1.1.2 Evolution des contraintes

Des difficultés non envisagées au départ de l'étude s'élevèrent afin de réunir les états financiers d'une vingtaine d'entreprises ; finalement les deux banques algériennes à l'origine de l'étude nous fournirent les états financiers de 10 entreprises afin de nous permettre de procéder à notre étude de marché.

Ces 10 entreprises sont les suivantes :

ENIE	: Entreprise Nationale des Industries Electriques
ENAD	: Entreprise Nationale des Détergents et produits d'entretien
ENIEM	: Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
ENEL	: Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques
TVC	: Transport de Voyageurs du Centre
ENAQS	: Entreprise Nationale d'Articles de Quincaillerie et de Serrurerie
COUVERTEX	: Entreprise Publique Economique de Couvertures Textiles
PROSIDER	: Entreprise Nationale de Promotion des Produits Sidérurgiques
BATIMETAL	: Entreprise Publique Economique de Batiments Industrialisés
PROMETAL	: Entreprise Publique Economique de Produits Métalliques Utilitaires

Cette réduction significative du nombre d'entreprises constituant l'échantillon servant de base à notre étude de marché a induit un certain nombre de modifications dans la méthodologie appliquée afin de conserver une crédibilité à l'extrapolation de celle-ci à l'ensemble des entreprises algériennes.

2. LA METHODOLOGIE RETENUE

2.1 Historique

Le nombre restreint d'entreprises constituant l'échantillon de notre étude de marché nous a amenés à effectuer un examen relativement approfondi de ces entreprises afin de mettre en évidence des paramètres récurrents pouvant être raisonnablement étendus à l'ensemble des entreprises algériennes.

Pour ce faire, nous avons procédé à deux séries de visites :

- Dans un premier temps (début décembre 1991), deux équipes composées chacune respectivement d'un expert financier et d'un expert industriel ont visité les six entreprises suivantes : ENAD, ENEL, ENIEM, TVC, ENAQS, ENIE (les rapports de visite sont joints en annexe au présent rapport).

Un certain nombre d'enseignements de caractère récurrent tant au niveau de l'analyse de la gestion industrielle que de l'analyse de la gestion administrative ont pu être tirés de ces visites.

- Dans un second temps (fin janvier 1992, début février 1992) deux experts ont chacun procédé à la visite rapide de deux entreprises : PROMETAL, COUVERTEX BATIMETAL et PROSIDER (les rapports de visite sont joints en annexe au présent rapport), et ce afin d'obtenir confirmation des éléments que nous avons pu mettre en évidence lors de notre première série de visite.

Les conclusions auxquelles nous sommes arrivés à la suite de cette seconde visite coïncident avec celles obtenues lors de notre première série de visites et nous permet donc de procéder à une synthèse des problèmes tels qu'ils nous sont apparus.

2.2 L'audit pluridisciplinaire

Celui-ci a constitué à procéder tant à l'étude des différents aspects de la gestion administrative que de la gestion industrielle, suivant le plan type reproduit ci-après :

ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

La gestion financière

L'analyse financière

Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Les dysfonctionnements de la comptabilité industrielle

La gestion des ressources humaines

Les sur-effectifs

La formation des collaborateurs

La gestion commerciale

La gestion des données et leur support

ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE

La standardisation

La formalisation

L'organigramme

Autres documents écrits

La prise de décision

La planification et le contrôle

La planification

Le contrôle

La technologie

Les produits

La taille de l'entreprise

Les équipements

L'automatisme de la technologie

La rigidité de la technologie

La complexité de la technologie

La variabilité technologique et scientifique

La capacité potentielle de l'entreprise

2.3 Analyse critique de la méthodologie retenue

Bien que non induite par le contenu des termes de référence, l'intervention des experts industriels s'est révélée très utile car leur contribution affine nettement l'étude de marché pratiquée.

L'élaboration et la rédaction des rapports d'audit destinés aux entreprises concernées, bien que ne trouvant pas leur place dans le contexte de l'étude, furent induites par le contexte qui s'est imposé à nous. Elles seront des éléments particulièrement valorisants dans le cadre des activités de restructuration des entreprises industrielles et d'ingénierie financière que nous préconisons pour l'institution financière spécialisée.

Il est clair que compte tenu du fait que sur les dix entreprises visitées neuf appartenaient au secteur industriel, à l'exception de TVC, les domaines d'activité suivants n'ont pas pu être analysés :

- la distribution
- les services
- l'agriculture
- le secteur pétrolier

Concernant l'activité de services, l'étude du secteur bancaire aurait présenté un caractère tout à fait constructif ; afin de palier à cette lacune nous avons mené au cours de nos déplacements en Algérie un certain nombre d'entretiens avec des dirigeants de banques qui nous ont permis de réunir suffisamment de matériaux afin de pouvoir présenter une étude rapide de l'activité bancaire.

Pour finir, bien que le nombre des entreprises visitées ait été réduit de 20 à 10, il convient d'insister sur le fait que la taille de celles-ci de 800 à 6.000 collaborateurs nous a autorisé, nous le pensons, à procéder à une extrapolation de l'échantillon réalisé à l'ensemble du secteur industriel algérien.

SECTION 3 : L'ANALYSE DE L'ETAT DU MARCHÉ

1. AU NIVEAU DES ENTREPRISES

1.1 Assainissement des exploitations

1.1.1 Les tendances de l'étude du marché

Sur la base des informations collectées et analysées, il s'avère que les entreprises visitées présentent entre elles un certain nombre de caractéristiques communes parmi lesquelles nous citerons :

- *une certaine dispersion économique*

Dans certaines entreprises visitées la gamme des produits fabriqués couvre un ensemble de secteurs qui ne représentent pas toujours une logique de complémentarité économique.

L'absence de sous-traitance locale fiable amène souvent les entreprises à pratiquer une intégration d'activités sans rapport direct avec leur objet industriel.

- *une organisation inadaptée*

L'organisation apparaît dérivée de la prééminence donnée par le passé à la fonction "production" par rapport à la fonction "commercialisation".

Il semble d'une façon générale que tant un accroissement sensible des moyens donnés à la fonction "commercialisation" que celui du rôle attribué à celle-ci au sein de l'organisation globale de l'entreprise, constituent des priorités déjà identifiées par les Directions générales des entreprises visitées.

- *une capacité industrielle sous-utilisée*

La production se caractérise souvent par un taux relativement faible d'utilisation de la capacité de production installée.

Ce dysfonctionnement de certaines entreprises algériennes semble trouver son origine dans les difficultés rencontrées par celles-ci à obtenir les moyens de financement qui puissent leur permettre de faire face aux besoins d'importation de composants ou de matières premières entrant dans leur cycle de production.

Il convient par ailleurs de souligner l'absence quasi généralisée de la fonction "contrôle de qualité" ; cette situation conduit à un facteur non négligeable du coût de la non-qualité (problème des retours, service après-vente...).

- une fiabilité aléatoire des informations financières

Les informations récentes fournies par la comptabilité financière des entreprises se sont révélées inexploitables dans la plupart des cas et ont conduit les dirigeants de certaines d'entre elles à demander un audit approfondi des comptes, afin d'être en mesure d'apprécier la réalité économique des entreprises dont ils assument la gestion.

La comptabilité industrielle est bien souvent embryonnaire, ce qui empêche les décideurs de déterminer des prix de cession adéquats.

- une gestion des données à l'état de projet

Bien que certains moyens informatiques soient à la disposition de l'entreprise, l'absence de schéma directeur informatique empêche de maximiser le potentiel existant.

Faute de plan d'entreprise et d'allocation de ressources à des fonctions comme la production, la gestion ou la commercialisation, une nette amélioration des bases vérifiables de décision risque d'être hypothétique encore quelques temps.

Le concept de "tableau de bord" étant le plus souvent inexistant, les dirigeants se trouvent dans l'impossibilité de réagir à temps face à des questions qui ne sont elles-mêmes ni identifiées, ni quantifiées.

- une fonction commerciale qui se cherche

Disposant le plus souvent d'une situation de quasi monopole dans leur créneau spécifique d'activité, les entreprises visitées souffrent pour la plupart d'entre elles d'une insuffisance significative de la fonction commerciale.

La confusion entre "besoin national" et "marché" reste fréquente, pour ne pas dire générale.

L'accumulation parfois importante de produits finis invendus nous semble caractéristique de cette méconnaissance du marché cible.

- la gestion conflictuelle des ressources humaines

Une grande rigidité apparaît pour l'utilisation des compétences disponibles au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, les besoins en formation semblent être difficilement satisfaits.

Il apparaît également que la charge représentée par les frais de personnel représente un handicap difficilement surmontable pour des entreprises visant la rentabilité de leurs opérations économiques.

1.1.2 Résumé des recommandations faites aux entreprises visitées

AU NIVEAU DE LA DIRECTION GENERALE

Mise en place d'un plan d'entreprise dont les axes essentiels devraient répondre aux dysfonctionnements constatés au niveau des fonctions suivantes :

- production
- marketing
- personnel
- système d'information

Mise en place d'une fonction "inspection générale" dont le rôle serait de mettre en place et de faire respecter un ensemble ordonné de procédures.

Afin de répondre à la trop grande dispersion économique de chacune des entreprises visitées, des efforts devraient être réalisés pour les recentrer sur leur vocation de base. Cela peut conduire à aider au développement de PME/PMI qui couvriraient les secteurs économiques ne faisant pas partie de la vocation véritable des entreprises visitées.

AU NIVEAU DES STRUCTURES

Dans la plupart des cas, les entreprises étant importantes, une filialisation des unités de production nous apparaît nécessaire, afin de donner aux Directions générales les moyens d'apprécier les performances économiques véritables de ces unités de production (mise en place d'un système de direction par objectif).

Renforcement des moyens à donner aux Directions :

- marketing et ventes
- ressources humaines

AU NIVEAU DU SYSTEME D'INFORMATION

Mise en place d'un schéma directeur de l'information.

Refonte des structures de fonctionnement de la Direction financière et comptable afin :

- d'obtenir une comptabilité financière fiable
- mettre en place une véritable comptabilité industrielle

Mise en place d'une Direction du budget afin :

- d'établir des plans à court, moyen et long termes
- donner à la Direction générale les outils lui permettant de suivre la réalisation de ces plans
- mettre en place les tableaux de bord de base nécessaires

AU NIVEAU DE LA TECHNOLOGIE

- automatisation des équipements les plus anciens qui constituent actuellement des goulots d'étranglement
- rendre plus flexible l'appareil de production afin d'accepter les fabrications multiples par rafales
- création d'un groupe centralisé d'ingénierie
- mise en place d'une direction de la qualité

1.2 Nécessité de recapitalisation

1.2.1 Au niveau des fonds propres

D'une façon quasi-uniforme (avec une seule exception), nous avons pu constater une situation de fonds propres négatifs, due essentiellement à :

- l'insuffisance des fonds sociaux d'origine
- l'accumulation de résultats d'exploitation négatifs au cours des trois derniers exercices étudiés

Sur ce point précis, il convient de noter le rôle parfois considérable joué par les pertes exceptionnelles (pertes sur exercices antérieurs) lesquelles viennent souvent transformer des résultats d'exploitation positifs, en résultats nets négatifs.

Il convient également à ce niveau d'insister sur l'assainissement nécessaire des comptes interunités, lesquels apparaissent le plus souvent tant à l'actif qu'au passif, et donnent une image déformée de la situation patrimoniale véritable de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, nous avons pu constater que cette situation patrimoniale négative était financée par un endettement bancaire à court ou long terme.

L'objectif que nous nous recommander aux entreprises visitées serait d'atteindre dans le futur un niveau de fonds propres représentant approximativement le quart de leur endettement global (long et court termes) ; à cette condition, les termes d'une véritable indépendance financière pourraient être constitués.

1.2.2 Au niveau des besoins en fonds de roulement

Sur les dix entreprises visitées, une seule démontrait un niveau de fonds propres positif, par ailleurs satisfaisant, puisque celui-ci représentait approximativement 25 % de l'endettement global.

Pour toutes les autres, la situation de fonds propres négatifs, résulte en un besoin en fonds de roulement financé exclusivement par l'endettement bancaire, ce qui conduit à alourdir très substantiellement la part des frais financiers.

Par ailleurs, l'étude des postes essentiels des "besoins en fond de roulement", à savoir "les stocks", et le compte "client", indique clairement que des améliorations substantielles pourraient être réalisées à ces deux niveaux.

1.2.3 La modélisation

Il nous est apparu également que la réalité économique de la valeur patrimoniale des entreprises visitées est difficile à cerner du fait de deux types de facteurs.

D'ordre externe

- Taux important de l'inflation constatée au cours des dernières années, qui fait que les montants portés au bilan des valeurs immobilisées, ne représentent pas (et de loin) leur valeur économique de remplacement.
- Dérive importante du Dinar, conduisant à un alourdissement considérable du montant de la dette extérieure, par comparaison aux valeurs correspondantes portées au passif du bilan.

D'ordre interne

- Les amortissements constitués sont, pour les raisons précédemment exposées, insuffisants.
- Dans la plupart des cas, non constitution de provisions pour :
 - . dépréciation des stocks
 - . créances douteuses
 - . risque de change

En fonction de ce que nous venons d'indiquer, nous pensons qu'un exercice qui consisterait à corriger tous les facteurs précédemment évoqués serait seul de nature de permettre à l'investisseur éventuel (au banquier) d'apprécier la valeur patrimoniale réelle de l'entreprise.

2. AU NIVEAU DES BANQUES

2.1 Introduction

La combinaison d'évolutions externes et internes a provoqué de profonds déséquilibres macro-économiques qui ont révélé les faiblesses structurelles et organisationnelles de l'économie algérienne. Il était dès lors impératif que des mesures énergiques soient prises en vue d'éliminer les dysfonctionnements les plus apparents et de corriger ceux des déséquilibres macro-économiques qui n'étaient plus tenables.

Les réformes engagées par les plus hautes autorités algériennes visaient à supprimer progressivement les causes structurelles des contre-performances de l'économie planifiée et à mettre en place de nouvelles conditions de fonctionnement de l'économie qui restaureraient les incitations et sanctions des mécanismes de marché.

Ces conditions nouvelles concernent en particulier le système productif et le système bancaire algérien.

Parallèlement aux dispositions réglementaires, l'élaboration puis la mise en oeuvre effective d'une nouvelle politique économique conditionnera la cinétique et les performances des transformations et mutations attendues.

Il est clair que ces changements impliquent pour les entreprises et les banques, en particulier dans la phase de transition correspondant à un passage des anciennes aux nouvelles règles de fonctionnement de l'économie, des difficultés d'adaptation plus ou moins importantes, allant dans certains cas jusqu'à mettre en cause la survie même des entreprises et par conséquent une dégradation du portefeuille des banques.

Dans un cadre stratégique très global, si l'accent est mis sur le rôle moteur des grandes entreprises publiques et le développement à la fois qualitatif et quantitatif des PME/PMI, il est indispensable d'analyser comment l'action des banques peut se redéployer, sur quels éléments internes et externes elles pourront s'appuyer pour être en mesure d'accompagner les entreprises dans leurs programmes de restructuration et de relance. Tout aussi nécessaire sera la définition de méthodes tendant à gérer avec plus de rigueur les engagements bancaires.

Les industriels et les entrepreneurs devront apprécier à sa juste mesure la situation de l'Algérie résolument engagée dans le sens des réformes ; ils devront mieux apprécier les contraintes existantes et les seules voies possibles de rétablissement des équilibres économiques ainsi que l'état des contraintes qui freinent l'action du gouvernement.

Rappelons qu'avant les réformes récentes, les ressources financières internes étaient centralisées auprès du Trésor et ensuite allouées en faveur des investissements sur la base de décisions centralisées. Ce système n'a pas encouragé la mobilisation de l'épargne et a abouti à transformer le Trésor en principale source de création monétaire avec un endettement cumulé envers la Banque d'Algérie de 110 milliards de dinars à la fin 1989.

En conséquence, la Banque d'Algérie n'avait aucun rôle actif dans la gestion de la politique monétaire et a servi de prêteur en dernier ressort au Trésor.

De leur côté, les banques commerciales finançaient presque sans limites les besoins des entreprises publiques en se retournant vers la Banque d'Algérie pour leurs besoins de liquidités.

Un élément clé du programme de réforme du secteur financier a donc été le retrait du Trésor du financement des investissements productifs au profit de l'intermédiation du système bancaire selon des critères commerciaux, ainsi que l'affirmation de la responsabilité de la Banque d'Algérie dans la conduite des politiques monétaires et de crédit, consacrée par la loi sur la monnaie et le crédit d'avril 1990.

Ainsi depuis 1989 le Trésor a cessé de financer les nouveaux investissements des entreprises publiques et depuis 1990 les banques ne sont plus obligées de souscrire des bons auprès du trésor ; à titre indicatif, en 1991 le Trésor devait consacrer 8 milliards de dinars et 9.6 milliards de dinars au remboursement respectivement des bons du Trésor détenus par les banques et des bons d'équipement détenus par les sociétés d'assurances, les banques et la CNEP.

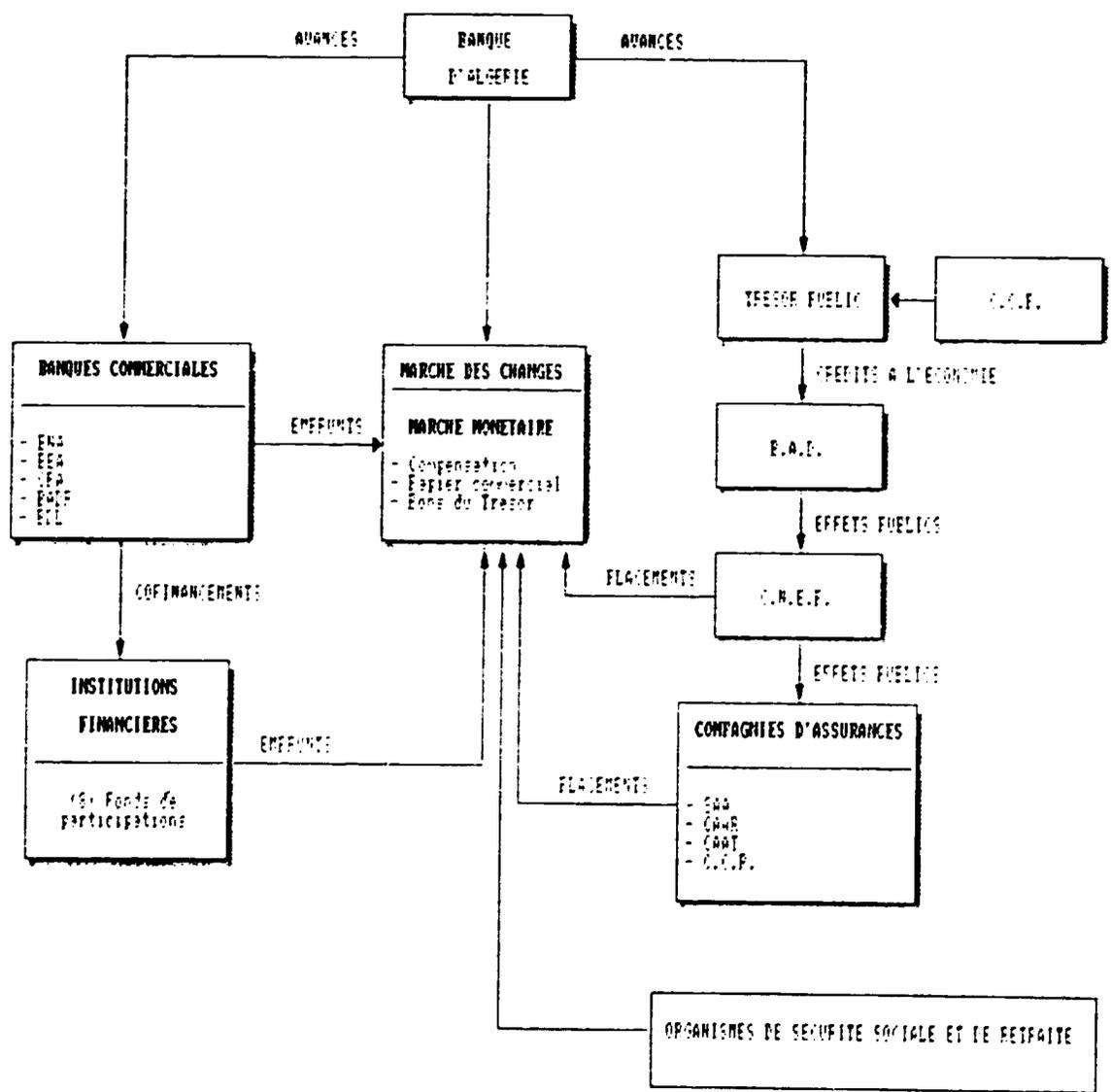
En outre les relations entre le Trésor et la Banque Algérienne de Développement (BAD) et la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP) sont en voie d'être réformées avec la création respectivement de la Caisse nationale du logement et la Caisse nationale d'équipement, qui récupéreront les fonctions quasi-budgétaires de la CNEP et de la BAD, ces dernières étant transformées respectivement en établissement financier et en banque.

Par ailleurs, pour limiter la pression inflationniste et procéder à l'assainissement en profondeur des entreprises publiques et du système financier, les autorités entendent renforcer leur politique monétaire et du crédit. Dans cet ordre d'idées, les axes essentiels énoncés en matière de crédit seront d'une part le respect par les banques de contraintes strictes en matière de crédits aux entreprises avec des plafonds de rées-compte trimestriels par banque et d'autre part la réforme du fonctionnement du marché monétaire au moyen d'un accroissement de la concurrence entre les banques, le plafonnement des interventions de la Banque d'Algérie et du développement des opérations interbancaires.

Ces actions devront permettre aux taux d'intérêt de fluctuer selon les conditions de l'offre et de la demande et au taux de réescompte d'évoluer en relation avec les autres conditions de banque afin d'aboutir en 1992 à des taux d'intérêt réels positifs servis sur des dépôts à terme en fonction de l'inflation anticipée.

Il est enfin prévu afin d'accroître davantage la concurrence et d'autoriser l'ouverture de banques privées et l'installation de banques étrangères en Algérie.

2.2 PRESENTATION DU SYSTEME BANCAIRE ET FINANCIER ALGERIEN



2.2.1. Système monétaire et financier de l'Algérie

Le système monétaire et financier de l'Algérie se caractérise par une organisation relativement classique (voir schéma).

- une banque centrale (institut d'émission)
- des banques commerciales
- des compagnies d'assurances
- une banque d'investissement
- une caisse d'épargne
- le trésor public (avec le C.C.P.)

2.2.1.1 *La Banque Centrale*

L'ensemble du réseau est coiffé par la Banque d'Algérie ; ses statuts lui confèrent des pouvoirs extrêmement importants.

2.2.1.2 *Le Trésor Public*

Le Trésor Public reste un élément important du système, dans la mesure où, dans le passé, il intervenait directement dans le financement de l'économie à travers la B.A.D. (Banque Algérienne de Développement) pour ce qui concerne les "investissements planifiés" (Etat "E" du budget général).

Ce rôle tend à disparaître au profit du système bancaire et il est envisagé la création d'un marché financier et obligataire.

2.2.1.3 *Les banques commerciales*

Les banques commerciales ont subi au cours des dernières années un certain nombre de changements significatifs :

- en 1988 création de deux nouvelles banques :

- . Banque Agricole et du Développement Rural (BADR)
- . Banque du Développement Local (BDL).

Elles sont venues s'ajouter aux trois banques existantes :

- . Banque Nationale d'Algérie (BNA)
- . Banque Extérieure d'Algérie (BEA)
- . Crédit Populaire Algérien (CPA)

- réforme de 1988 autorisant les entreprises publiques à établir des relations bancaires avec le partenaire de leur choix. Préalablement, le principe de la spécialisation contraignait les entreprises publiques à maintenir leurs relations bancaires dans une banque désignée d'office, avec interdiction d'avoir un autre partenaire bancaire.

Cette règle de la spécialisation fonctionnait de la façon suivante :

- . BNA : industrie lourde et transport
- . BEA : hydrocarbures et pétrochimie
- . CPA : petites et moyennes entreprises, BTPH et services
- . BADR : agriculture et agro-industrie
- . BDL : entreprises locales et artisanat

Depuis deux ans, ce principe de la spécialisation tend à disparaître au profit du libre choix du partenaire bancaire.

Ce mouvement devrait s'accélérer au fur et à mesure que l'assainissement des entreprises publiques sera réalisé. En effet, beaucoup d'entreprises ne peuvent aujourd'hui changer de partenaire du fait des "découverts énormes" qu'elles ont dans leurs banques.

Le secteur privé de son côté fait l'objet d'une très forte concurrence et seuls les critères de qualité, de réseau et d'efficacité déterminent son choix.

L'épargne des ménages est aussi l'objet d'une concurrence qui se caractérise par des critères de qualité des prestations et des produits de placement offerts.

2.2.1.4 La B.A.D.

Le rôle de la B.A.D. (Banque Algérienne de Développement) s'inscrit beaucoup plus dans le cadre du contrôle et du suivi des investissements (après que les autorités de planification en aient décidé la réalisation et que le Trésor Public ait entrepris le montage financier) que dans celui de l'évaluation nécessaire des projets. Cette institution est donc totalement tributaire des deux pôles décisionnels cités plus haut.

Elle a, en outre, l'exclusivité de traitement des crédits extérieurs gouvernementaux ainsi que de ceux reçus des institutions bilatérales et multilatérales.

2.2.1.5 La C.N.E.P.

La C.N.E.P. (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance) développe une activité classique de caisse d'épargne avec une très forte implication dans le secteur de l'épargne-logement.

Cette activité spécifique, très sensible en Algérie, lui permet de mobiliser des ressources d'épargne extrêmement importantes, même si, en retour, la réalisation de logements n'est pas à la mesure de la demande (déficit de quelque 2 millions de logements).

Il faut ajouter qu'avant la réforme, les ressources de la CNEP étaient obligatoirement transformées en effets publics émis par le Trésor (bons d'équipement).

2.2.1.6 Les assurances

Le secteur des assurances jouit d'un monopole de fait, doublé d'une spécialisation par risque selon les entreprises puisque :

- la S.A.A. (Société Algérienne d'Assurances) avait l'exclusivité des assurances véhicules et autres (incendie, vol, dégâts...)
- la C.A.A.R. (Compagnie Algérienne d'Assurances et de Réassurances) jouissait du monopole de l'Assurance industrielle
- la C.C.R. (Compagnie Centrale de Réassurances) contrôlait l'ensemble du portefeuille de réassurance à l'étranger.

La restructuration du secteur de 1981, a introduit la C.A.A.T. (Compagnie Algérienne d'Assurances du Transport) laquelle contrôle l'ensemble des activités de ce secteur (air, mer, fer et terre).

La réforme de 1988 a provoqué une déréglementation de la spécialisation par risque entraînant une concurrence nouvelle entre les compagnies existantes et, partant, une diminution sensible du coût des primes. Cette réforme n'a pas entraîné la création de nouvelles compagnies d'assurances.

Il convient d'ajouter qu'avant la réforme, obligation était faite à toutes les compagnies d'assurance de détenir leurs réserves sous forme d'effets publics exclusivement émis par le Trésor (bons d'équipement).

Actuellement, seul un montant très faible d'effets publics est souscrit par celles-ci. Le solde des réserves mathématiques est placé sur le marché selon les opportunités en attendant la création d'un marché financier et obligataire.

La Caisse Nationale de Mutualité agricole est un organisme de couverture des risques économiques et des risques sociaux (sécurité sociale) pour le secteur agricole.

2.2.1.7 *Les fonds de participation*

Ceux-ci, créés en 1988, opèrent comme les agents fiduciaires de l'Etat ; leur vocation est double :

- mise en place et contrôle de la restructuration financière des entreprises publiques
- participation aux financements des investissements nécessaires aux entreprises publiques.

2.3 Marché bancaire et financier

2.3.1 La mission des banques commerciales

En Algérie tout comme ailleurs, la mission des banques commerciales consiste d'une part à mobiliser des dépôts, de l'autre à consentir des crédits.

Les ressources viennent essentiellement des ménages et des entreprises ; leur rémunération tend à s'ajuster au taux d'inflation.

Les instruments de mobilisation de l'épargne proposés restent insuffisants et peu adaptés aux besoins réels du marché.

Concernant la distribution des crédits, celle-ci est dirigée pratiquement de façon exclusive tant vers les entreprises publiques que vers les entreprises privées ; la part des prêts aux ménages est infime.

Les taux des intérêts débiteurs (précédemment gelés par le Ministère des finances) sont élevés actuellement, de l'ordre de 18 %.

2.3.2 Le refinancement

Du fait de l'inexistence d'un marché financier et obligataire, le refinancement des banques se fait de façon quasi-exclusive par le canal de l'institut d'émission, un plafond maximum de refinancement étant fixé à chaque banque par la Banque d'Algérie.

Des mesures strictes d'encadrement et de contrôle de la distribution du crédit ont été mises en oeuvre par la Banque d'Algérie. Celles-ci conduisent à un gel général de la situation : tant les banques commerciales que les entreprises clientes se trouvent ainsi bloquées dans le développement harmonieux de leur relation réciproque.

2.3.3 Le rôle des banques commerciales

Les banques commerciales ont été pendant longtemps assimilées à des distributeurs automatiques de crédit (agissant sur instructions), mettant en outre à la disposition de leur clientèle (en particulier entreprises publiques) un service de caisse ; un certain nombre d'autres services tels que : facilités de caisse, opérations sur l'extérieur, garanties en aval, furent également développées.

La notion nécessaire de partenariat qui devrait régir le couple banque/entreprises n'est pas encore entrée dans les moeurs, bien que les responsables économiques prennent de plus en plus conscience de la nécessité de son existence.

Le développement des activités des banques commerciales s'est fait à partir d'une structure héritée du régime colonial, lequel privilégiait l'agriculture, ainsi que les PME/PMI.

L'industrialisation de l'Algérie intervenue dans les années 70 a transformé les banques commerciales en agents de réalisation des plans gouvernementaux sans grand pouvoir d'appréciation.

Une révision complète des politiques des grandes banques commerciales est aujourd'hui nécessaire afin de répondre aux besoins actuels de la clientèle tant au niveau de la mobilisation de l'épargne, que de la distribution du crédit.

2.3.3.1 La mobilisation de l'épargne

Le système bancaire se trouve en ce domaine confronté à de sérieuses difficultés :

- fiscalité
- discrétion insuffisante
- médiocre qualité des services rendus
- informatisation insuffisante
- délais beaucoup trop longs
- lourdeur administrative
- monétique à ses tous débuts.

Ces difficultés se trouvent encore accentuées par la nette préférence du public pour les transactions en liquide (problème du marché noir).

Par ailleurs, le refus d'acceptation des chèques en tant que mode de règlement des transactions commerciales courantes ne fait qu'accroître les difficultés précédemment évoquées.

La gamme des produits de placement est beaucoup trop étroite (bons de caisse, comptes à terme) ; en outre le niveau de rémunération ainsi que l'incidence de la fiscalité sont loin d'encourager l'épargnant éventuel.

L'ensemble des facteurs précédemment évoqués conduit à un résultat tout à fait insatisfaisant quant à la possibilité pour les banques commerciales de mobiliser l'épargne existante et à la création d'un marché parallèle de l'épargne considérable.

2.3.3.2 La distribution des crédits

La pratique de l'étude de risque peut être grandement améliorée, en fait, la distribution de crédits répond à des critères dont le caractère d'orthodoxie est tout à fait discutable.

Le suivi des crédits consentis ne se fait pas de façon satisfaisante, d'où le problème du gel d'une partie substantielle des portefeuilles des grandes banques commerciales.

2.3.3.3 La réorganisation du système bancaire

Celle-ci se trouve aujourd'hui nécessaire. Elle affectera tous les domaines d'activité des banques commerciales et notamment :

- les procédures, la comptabilité, l'informatique
- l'évaluation des projets et le suivi des crédits
- le marketing bancaire
- l'organisation des agences et du réseau
- la gestion du personnel et la formation aux techniques modernes de la banque

2.3.3.4 Les perspectives

Au niveau des entreprises

L'assainissement financier des entreprises, aujourd'hui nécessaire, sera, dans un futur proche, l'un des domaines où le système bancaire aura un rôle prépondérant à jouer ; le marché potentiel est énorme car il concerne l'ensemble de l'appareil de production algérien.

Au niveau des banques elles-mêmes

Une redéfinition de l'ensemble des politiques et stratégies suivies par les principales banques commerciales du pays est aujourd'hui un passage obligé, si l'on veut que l'ensemble de l'appareil économique algérien retrouve rapidement un régime de croisière acceptable.

2.4 Les banques et la rigueur de la discipline financière

2.4.1 La politique monétaire et ses conséquences

La baisse brutale des recettes d'exportation a imposé aux autorités une redéfinition de la politique monétaire en Algérie, laquelle s'oriente vers une conception plus rigoureuse de la discipline financière.

Cette politique qui se concrétise par un contrôle strict des banques commerciales par la Banque centrale a vu son cadre défini, notamment par les textes suivants :

- loi du 18 avril 1990 sur la monnaie et le crédit, laquelle définit entre autre :
 - . le cadre du fonctionnement de la Banque centrale
 - . l'organisation, le fonctionnement et le contrôle de la profession bancaire et des établissements financiers
 - . les mesures de protection des déposants et des emprunteurs
 - . l'organisation du marché des changes et des mouvements de capitaux
 - . la circulaire portant modalités d'application des mesures d'assainissement financier des entreprises du Ministère de l'économie et des finances en date du 16 mars 1991, laquelle définit les modalités pratiques d'exécution des mesures d'assainissement financier des entreprises publiques
 - . la circulaire sur l'assainissement financier des entreprises du Ministère de l'économie et des finances en date du 28 aout 1991

(Ces trois textes sont reproduits en annexes).

Compte tenu de ce qui a été indiqué précédemment, les banques commerciales subissent des contraintes de plus en plus fortes et des difficultés de plus en plus grandes pour exercer le métier.

Le risque bancaire devient une évidence. L'inflation n'est pas maîtrisée et l'Algérie connaît en même temps une récession ou, au mieux, une relative stagnation économique qui pose des problèmes de tous ordres et notamment d'ordre financier. A l'exception de quelques sociétés d'assurances et de celles qui relèvent du secteur des hydrocarbures, de nombreux secteurs économiques, de multiples entreprises publiques ou privées ne sont pas profitables et s'appauvrissent ; elles ne peuvent de ce fait faire face à leurs engagements bancaires.

2.4.2 L'analyse de la décision bancaire en matière d'octroi de crédits

Quatre facteurs préoccupent le banquier en tant que prêteur :

- le facteur humain
- la situation économique
- la conjoncture sociale
- l'environnement monétaire

Le facteur humain se situe généralement au niveau de la confiance qu'accorde le prêteur à l'emprunteur. Cette confiance naît et se développe au fil du temps. Quand on parle de confiance, on parle d'abord d'honnêteté, de l'engagement moral de l'emprunteur de rembourser à la date convenue le crédit obtenu ; l'emprunteur se doit également d'utiliser les ressources prêtées strictement aux fins de servir son activité professionnelle.

Ce souci du banquier s'applique davantage aux PME/PMI où le patron s'identifie à tous les aspects de l'entreprise. A contrario cette notion est moins évidente au niveau des grandes entreprises où les responsabilités se trouvent plus dispersées.

La situation économique du pays est aujourd'hui difficile ; l'Algérie traverse la crise financière la plus aigüe de sa récente histoire.

Au niveau des entreprises, nous l'avons vu précédemment, les restructurations nécessaires s'opèrent dans un contexte où de multiples problèmes (sociaux, industriels et financiers) se trouvent être posés en même temps. La crise frappe des secteurs d'activités tout entiers (textile, bâtiment, etc...). Les banques enregistrent des soldes débiteurs croissants, ce qui pèse lourdement sur leurs résultats.

La nécessité d'une analyse objective et lucide de la situation réelle des fonds de commerce est par conséquent une nécessité.

Il n'est pas toujours aisé pour les exploitants de se rendre compte à temps des difficultés financières des entreprises afin d'y trouver les solutions les plus adaptées. Le recours au contentieux ne saurait constituer une solution à ce type de problèmes.

Il y a une triple responsabilité, celle du banquier, celle de l'entreprise ainsi que celle des pouvoirs publics qui coordonnent l'ensemble de l'activité économique.

Les banquiers algériens ne bénéficient pas toujours d'une bonne image de marque notamment auprès des industriels et entrepreneurs.

Le fait pour une entreprise de cesser ses activités est un événement grave impliquant un accroissement du problème du chômage ; de ce fait, les banques commerciales algériennes sont contraintes trop souvent de consentir des crédits à haut risque afin d'éviter de contribuer à l'aggravation des problèmes sociaux.

Ce type de décision ne fait trop fréquemment que retarder un problème, lequel parfois a déjà le caractère d'inéluctabilité.

En définitive, la banque commerciale se retrouve devant un triple choix, dont aucune des composantes n'est acceptable :

- le refus du crédit sollicité, lequel crée une mauvaise image de marque et confère au banquier la responsabilité des difficultés de l'entreprise
- l'octroi inconsidéré du crédit, ce qui ne manquera pas de provoquer un blâme de l'inspection générale et de provoquer un dépassement des limites autorisées
- l'immixtion dans la gestion de l'entreprise et donc le dépassement de son rôle.

La politique monétaire actuellement suivie, les décisions de la Banque d'Algérie ayant pour finalité de contrôler la distribution des crédits, limite considérablement par ailleurs l'activité des banques.

Il nous paraît vraisemblable, qu'en vue d'atteindre un taux de change unique (convertibilité du dinar algérien) la Banque d'Algérie sera constamment obligée de limiter la croissance de la masse monétaire, ce qui ne fera qu'accroître le phénomène.

Les difficultés précédemment décrites (parmi tant d'autres) que devront affronter les banquiers algériens font que ceux-ci devront être de plus en plus qualifiés et de formations diversifiées (ingénieurs, expert-comptables, économètres, commerciaux, etc...).

Les difficultés du métier qui vont se révéler en Algérie très prochainement ne doivent pas conduire les banquiers à se retrancher derrière l'indécision ou le manque de dynamisme ; ils doivent avec détermination oeuvrer à la remise en valeur d'une certaine rigueur trop perdue de vue durant les trois dernières décennies d'économie planifiée.

La rigueur de la discipline financière ne doit pas exclure la prise de risques et ce conformément à la mission du banquier commercial exerçant dans le cadre d'une économie de marché.

2.5 Le partenariat : banque - industrie : Comment ?

2.5.1 La décision de crédit (la théorie)

Concernant les crédits de fonctionnement, le banquier examinera la situation du fonds de roulement ainsi que des besoins en fonds de roulement (rotation des stocks, crédits consentis aux clients, crédits consentis par les fournisseurs) afin de déterminer le niveau de financement le plus approprié devant être consenti à l'entreprise.

Plus spécifiquement en ce qui concerne les besoins de financement d'immobilisations, la capacité d'autofinancement de l'entreprise, ainsi qu'une projection (sur 3/5 ans) tant du bilan que du compte de résultats estimés de l'entreprise, seront des éléments d'appréciation essentiels.

Le banquier apprécie les entreprises au travers de leurs réalisations, de leur passé, des résultats obtenus : il juge également les perspectives, conséquences d'un programme d'investissement destiné soit à accroître les capacités de production de l'entreprise, soit à améliorer la productivité de celle-ci, soit enfin (et surtout à l'avenir espérons le) la conquête de marchés identifiés, particulièrement de marchés extérieurs.

2.5.2 La pratique

La réalité est souvent bien différente. Dans ce cas le dialogue devient difficile.

Compte tenu de la situation financière, des déséquilibres macro-économiques, des modes antérieurs de gestion, les situations financières d'un grand nombre d'entreprises se sont dégradées.

Cette situation compromet évidemment les possibilités de nouveaux investissements alors même que ceux-ci seraient nécessaires afin d'améliorer les capacités de production. En effet, les perspectives de rentabilité immédiate n'existent pas et les ressources propres de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour faire face à ces investissements.

L'entreprise souffre donc à la fois d'une dégradation de sa structure financière, et donc de sa rentabilité, ce qui rend tout octroi de crédit nouveau plus qu'hypothétique.

Confrontées à un phénomène de rareté des ressources, tant d'origine interne qu'externe, les entreprises doivent considérablement améliorer leur mode de gestion, notamment au niveau :

- des conditions de production, d'organisation et de commercialisation des produits finis
- de la maîtrise de tout ce qui pourrait représenter des éléments de déperdition et de gaspillage.

Dans un tel contexte comment rapprocher l'entreprise et la banque dans une situation de rareté et de cherté des crédits ?

Il n'existe pas de "produit clé en main" pour résoudre des problèmes aussi complexes.

Notre compréhension de la situation sera présentée dans les paragraphes suivants.

2.6 La situation actuelle

Sans prétendre être ni exhaustif ni complet, notre compréhension de la situation actuelle des banques commerciales algériennes portera sur les points suivants :

- stratégie d'entreprise
- organisation interne

Les observations ci-dessous retracent la situation commune des banques commerciales. Sur la base des informations recueillies pendant les missions effectuées à Alger, nous tenterons d'analyser la situation commune des banques commerciales, telle qu'elle se présente aujourd'hui.

2.6.1 Stratégie d'entreprise

Certaines banques commerciales ont tenté de dresser des plans stratégiques à moyen terme, contenant des perspectives réalistes et pragmatiques s'inspirant des réformes économiques et s'inscrivant pleinement dans le cadre d'une économie de marché. Il n'en reste pas moins vrai que ceux-ci restent à la fois vagues et dépassés par les événements.

La plupart des banques continuent de financer leurs clients ; 90 % du volume des engagements concerne les entreprises publiques ; il ne semble pas y avoir de problèmes majeurs dans le portefeuille des PMI/PME du secteur privé ni dans le petit portefeuille des professions libérales.

Il apparait urgent pour les banques commerciales d'élaborer des stratégies à court et moyen termes compte tenu de leurs situations particulières, de la nature et de l'état de leurs portefeuilles respectifs.

Ceci reviendra à définir les objectifs d'une véritable stratégie de mobilisation de ressources et de développer une nouvelle approche (laquelle s'appuiera sur le contenu de la réforme) visant à une meilleure politique d'emploi des ressources.

Ces plans à moyen terme des banques devront certainement être approuvés par les Fonds de participation, actionnaires des banques, qui voudront sans doute s'assurer qu'ils sont cohérents, et que, tout en assurant une saine concurrence entre les banques, ils évitent des déperditions d'énergie et des luttes stériles entre institutions.

Il sera ainsi recommandé aux banques, par le biais de leurs Conseils d'administration, aussi bien que par incitation directe de la Banque centrale, de procéder aussi rapidement que possible (compte tenu de la nouveauté de l'exercice, un délai de 9 à 12 mois sera sans doute nécessaire), à l'établissement de leur stratégie d'entreprise sur cinq ans, qui devra au moins :

- définir la clientèle qu'ils envisagent de servir en priorité, ainsi que la stratégie commerciale envisagée pour atteindre et conserver cette clientèle
- définir des types d'opérations sur lesquelles la banque envisage de se recentrer (si toutefois la banque envisage un nouveau positionnement)

- estimer les volumes d'affaires prévus par type de clientèle et par type d'opération
- estimer les ressources nécessaires, par durée, pour couvrir les besoins ci-dessus et proposer les moyens de mobiliser ces ressources (y compris, bien sur, le réescompte de la Banque d'Algérie)
- revoir l'organisation interne de la banque et les besoins de réorganisation pour atteindre les objectifs
- définir les moyens matériels (y compris les besoins en Agences, etc...) et humains nécessaires à la banque pour atteindre ses objectifs, en quantité et en qualité. Estimer les besoins de recrutement, de formation, pour le personnel actuel
- établir des comptes d'exploitation et bilans prévisionnels permettant d'identifier les charges et produits d'exploitation de la banque (des hypothèses communes de conditions de banques devront être suivies), sa politique de provisions, ainsi que sa structure financière prévisionnelle.

Nous avons appris qu'une des banques commerciales vient de finaliser en ce moment une stratégie d'entreprise, avec le concours d'experts de la Banque Nationale de Paris et que celle-ci est en train d'être discutée avec son personnel ; cette initiative d'associer le personnel au redémarrage stratégique de la banque semble particulièrement heureuse.

Comme l'exercice est nouveau pour les banques, il pourrait être recommandé à l'I.F.S. d'organiser à Alger des séminaires, avec la participation de spécialistes étrangers, afin d'entraîner les cadres des banques à cette technique, et de leur en faire comprendre l'intérêt opérationnel.

2.6.2 Organisation interne des banques

Dans leur grande généralité, les banques algériennes sont organisées afin de traiter en priorité les besoins des entreprises publiques.

La densité du réseau est assez faible pour un pays de la taille et du niveau économique de l'Algérie.

De plus, les types d'opérations financées jusqu'à présent ne demandaient pas de départements d'études de crédit capables d'apprécier les demandes de financement, sauf en ce qui concerne le secteur privé, dont le volume des engagements demeure encore très limité.

Les banques doivent donc faire un effort considérable de ré-examen de leur structure interne, afin de l'ajuster aux nouveaux besoins. Particulièrement, les Directions des études et des services à la clientèle doivent être reconnues comme prioritaires dans les organigrammes et non plus simplement comme des sources d'informations des Ministères, comme cela était le cas dans le passé.

La gestion doit maintenant privilégier les informations permettant aux banques de gérer leurs risques et leurs ressources, alors que par le passé on se contentait de gérer la trésorerie immédiate.

Des modifications importantes sont à prévoir dans l'ensemble des organigrammes. Certaines fonctions disparaîtront, d'autres verront leur importance relative modifiée ; les mentalités doivent aussi changer, afin d'assurer à la clientèle un service efficace.

Ces mutations doivent être considérées dans une stratégie globale d'entreprise. Les Conseils d'administration devront en étudier avec attention tous les aspects.

Les banques algériennes devraient faire appel à des experts en matière d'organisation bancaire afin de les guider dans l'établissement de leurs plans ; il est clair que l'expertise en ce domaine est très limitée en Algérie et que les erreurs d'organisation stratégique seront coûteuses.

Devront faire l'objet d'une attention toute particulière :

- le rôle de l'équipe de direction de la banque. Les rôles respectifs des Présidents Directeurs Généraux et des Directeurs n'est pas toujours clairement établi à l'heure actuelle
- les règles générales de gestion qui doivent s'imposer à la banque devront être approuvées par le Conseil d'administration
- les procédures de recrutement. Il est indispensable que l'équipe de direction puisse choisir librement ses collaborateurs les plus proches sur la base de critères purement professionnels

Nous pensons que chaque banque devrait se doter d'une "déclaration de politique générale", approuvée par son Conseil d'administration. Un tel document devrait couvrir notamment les domaines suivants :

- rôle et mission de la banque
- utilisation des ressources de la banque (définition des objectifs relatifs à sa politique de crédit)
- autres activités (participations, filiales et, en général, toutes les activités qui se trouvent en dehors de l'objet principal de la banque, mais concourent à son succès)
- mobilisation des ressources
- gestion financière (limites imposées à l'institution par le Conseil d'administration, objectifs de profitabilité, etc...)
- relations avec les autorités gouvernementales et autres opérations pour compte de tiers, etc...
- procédures internes de la banque (établissant la base des règlements de l'institution, les budgets, les délégations de pouvoir, les procédures de financement, etc..)
- politique du personnel

Dans tous les créneaux précédemment énoncés, l'I.F.S. devrait pouvoir se positionner afin, dans un premier temps, de capitaliser un savoir-faire, lequel, dans un deuxième temps, servira de base afin d'élargir son éventail de services auprès des banques.

Compte tenu de la diversité des besoins d'assistance technique, de la nature des interventions et des profils divers d'experts à rechercher, l'I.F.S. devra dans ce marché rechercher des synergies à l'extérieur et développer un partenariat varié avec un grand nombre d'institutions spécialisées, banques, cabinets conseils et d'audit et structurer en conséquence des équipes relevant de champs d'expertise différents.

Ces points seront abordés en détail dans les prochains chapitres.

2.7 Intégration d'une institution financière spécialisée dans le système financier algérien

2.7.1 Position du problème

L'allocation de ressources financières rares en période de crise et de passage en économie de marché induit une demande d'expertise pour leur utilisation optimale. Cela concerne aussi bien les ressources en devises qu'en dinars, les ressources courtes (exploitation) que les ressources longues (investissement).

L'expertise fournie par une institution financière spécialisée (IFS) est d'autant plus nécessaire que l'environnement et les instruments de régulation varient de façon aléatoire, voire erratique : taux de change, taux d'intérêt, évolution technologique et productivité, mutations de structure et de taille des différents marchés, etc... De plus, les pertes récentes de nombreuses entreprises publiques et privées ayant subi de plein fouet les effets de la dévaluation du dinar et de l'augmentation importante des taux d'intérêts, rendront ces dernières plus prudentes et plus réfléchies dans leur choix d'investissement et dans leurs méthodes d'exploitation. Comment dans ces conditions intégrer une I.F.S. dans le système financier algérien ? C'est ce que nous examinerons en segmentant ce marché en fonction du produit et du client.

2.7.2 Les demandes potentielles du gouvernement

Le gouvernement est interpellé d'abord par le maintien des grands équilibres internes et externes. En tant que propriétaire et créancier des entreprises publiques économiques (EPE), il s'interroge sur les choix en matière d'assainissement financier à réaliser.

Pour ce faire, il pourra s'adresser à l'institution financière spécialisée afin de réaliser des études de redéploiement de branches et de filières industrielles en fonction des mutations nationales et internationales des évaluations réalisées par les fonds de participation ou d'autres institutions. Il sera intéressé par des associations possibles entre les E.P.E. et les grands groupes financiers et industriels internationaux.

La gestion optimale des lignes de crédit extérieures occupera dans ce cadre une position centrale. Cette gestion optimale, le gouvernement ne pourra l'assurer sans l'expertise d'une institution financière spécialisée.

Les programmes de privatisation vont également nécessiter l'expertise d'une I.F.S. à la fois pour tirer les enseignements des expériences nombreuses déjà réalisées dans les pays socialistes et le tiers monde afin d'élaborer et d'évaluer les propositions formulées pour mener avec succès et efficacité une telle opération.

La privatisation a déjà commencé pour les nouveaux investissements puisque la loi sur la monnaie et le crédit autorise et protège les investissements directs des non-résidents.

Pour les entreprises déjà existantes, la création de sociétés mixtes est une forme de privatisation qui sauvegarde le "caractère inaliénable, imprescriptible et insaisissable" de la contrepartie du capital des entreprises publiques.

Le débat actuel porte sur les prochaines étapes de la privatisation. Plusieurs propositions sont avancées en fonction des intérêts des uns et des autres et du niveau entrepreneurial des catégories sociales intéressées.

Les couches sociales du marché informel, qui disposent de grandes capacités financières non déclarées et non affichées, sont intéressées au plus haut point par le rachat au dinar symbolique des actifs des EPE. En effet, d'une part elles réalisent une opération de blanchiment "d'argent sale" ou pour le moins non fiscalisé, et d'autre part elles acquièrent à bas prix des actifs, notamment immobiliers, sur lesquels elles spéculeront. Ces couches ne sont pas intéressées par une activité industrielle ou même commerciale considérées dans le sens économique du terme.

Une autre démarche contenue dans le plan d'action gouvernemental consiste à privatiser par l'actionnariat ouvrier. Cette démarche n'est pas rejetée par la puissante Union Syndicale UGTA. Elle consiste en l'achat des actions par le collectif des travailleurs.

Une troisième démarche, qui vient d'être avancée par le Ministère de l'Industrie et des Mines, consiste en la participation des firmes multinationales dans le capital des entreprises publiques. Ce qui nécessite, outre le changement de la loi 88/01 portant loi d'orientation des entreprises publiques, l'adhésion des syndicats de travailleurs et celui du patronat public.

2.7.3 Les autres institutions (Banque d'Algérie et fonds de Participation)

Outre les problèmes de redéploiement de branches et de filières communes au Gouvernement, ces institutions seront intéressées par des prestations plus opérationnelles :

- critères d'agrément d'investisseurs non résidents dans le cadre d'un choix multiple (Conseil monnaie et crédit)
- conditions de montage de sociétés mixtes dans le cadre d'un choix multiple de partenaires

- créneaux d'exportation de biens et de services en direction de l'Union du Maghreb Arabe et de la C.E.E.
- analyse de conjonctures des sources de financement extérieures, en tous les cas celles qui sont à l'origine de l'essentiel des crédits extérieurs
- soutien à la mise en place des instruments de fonctionnement de la bourse et d'autres produits financiers

2.7.4 Les prestations pour les banques primaires et les assurances

Les prestations attendues par les banques primaires portent à la fois sur l'assainissement du portefeuille clients et sur l'évaluation de la rentabilité des investissements financés totalement ou partiellement. En effet, les banques ne disposent pas en leur sein, généralement la Direction du crédit, d'expertise suffisante pour analyser et évaluer les plans de redressement et d'assainissement financier des entreprises clientes.

Elles n'ont pas les capacités d'expérience et de connaissance pour anticiper, avec une marge d'erreur acceptable, sur les comportements ultérieurs de leurs clients du point de vue financier.

Elles ont donc besoin des services d'une institution financière spécialisée. Les règles prudentielles, l'encadrement du crédit et les conditions draconiennes de refinancement imposées par la Banque d'Algérie les mettent dans l'obligation d'observer une grande rigueur dans la gestion de leurs portefeuilles clients.

Du point de vue investissements nouveaux, les évolutions brutales des facteurs externes, telles que le taux de change (même si les achats à terme de devises réduisent les incertitudes), des taux d'intérêts, des taux d'inflation nécessitent absolument le contrôle des demandes de crédits d'investissements par une expertise spécialisée extérieure.

Pour les assurances, elles auront besoin d'expertise pour réévaluer les conditions de couverture des investissements de leurs clients pour s'adapter à la concurrence, mais surtout du fait du vieillissement de l'appareil productif algérien qui augmente de façon considérable les risques encourus.

2.7.5 En conclusion

En fait, les besoins de prestations de la part de l'I.F.S. sont l'expression de situations nouvelles, inédites, qu'il faut gérer rapidement et efficacement.

Il s'agit d'un marché en émergence où les premiers installés auront des avantages importants dans la compétition.

Les degrés de maturation des segments de ce marché ne sont pas au même niveau, mais les tendances observées permettent de penser qu'ils arriveront à terme dans moins d'un an. Les compétences locales existent ; elles ne coûtent pas cher et devront s'intégrer facilement dans les cultures, systèmes et structures des I.F.S. qui s'installeront en Algérie.

3. LES AUTRES INTERVENANTS ECONOMIQUES

3.1 Les intervenants étrangers

La loi relative à la monnaie et au crédit votée en 1990 traite notamment de l'intervention d'investisseurs étrangers en Algérie. Ceux-ci doivent satisfaire aux conditions d'équilibre des échanges, de transfert de technologie, d'emploi et de formation.

Avec le régime des concessions, il s'agit de faire valoir les atouts d'un marché captif dans de nombreux domaines, à l'instar de certains pays comme :

- l'Espagne, où la concession de la construction du TGV ne peut être accordée que si 50 % de la valeur ajoutée du TGV est réalisée sur place
- la Tunisie, où les concessionnaires automobiles agréés se sont partagés le marché local estimé à 30.000 véhicules par an pendant 5 ans à la condition qu'ils affectent l'équivalent de 50 % du chiffre d'affaires réalisé sous forme de production locale de pièces de rechange.

Le terme employé qui revient souvent est celui de "commerce industrialisant".

Les partenaires étrangers sont invités à s'engager à produire en Algérie des biens et services en rapport avec leur activité principale, créer des emplois et assurer la formation du personnel.

Peugeot, s'est par exemple engagé, parallèlement à l'installation d'un réseau de concessionnaires, à investir près de 2 milliards de FRF dans la réalisation d'une usine d'une capacité de 30.000 véhicules par an.

Il semble toutefois que ce mécanisme n'ait pas réussi à libérer réellement les contraintes bureaucratiques qui font souvent hésiter les partenaires étrangers.

Il faudra également tenir compte du contexte de l'économie mondiale, peu portée ces dernières années, à jouer "le risque" des pays endettés. On sait que les flux de capitaux étrangers à l'investissement, tout comme ceux des crédits internationaux, se sont fortement détournés des pays en développement, surtout de ceux qui traversent de graves crises financières. L'Algérie ne fait pas exception à la règle.

Enfin, si l'on observe le paysage des institutions financières étrangères en Algérie, on s'aperçoit vite que :

- plusieurs grandes banques étrangères, notamment françaises, sont d'ores et déjà représentées en Algérie sous forme de bureaux de représentation
- d'autres gravitent autour de l'Algérie ouvrant des bureaux de représentation au Maroc ou en Tunisie, avec des représentants itinérants
- les grandes institutions financières internationales étudient des scénarios d'implantation au fur et à mesure que le paysage politico-social du pays s'éclaircit.

Ces éléments témoignent tous d'une intention arrêtée par bon nombre d'institutions financières de s'implanter durablement en Algérie.

Ce qui reste plus difficile, c'est d'en déterminer le planning et les modalités.

S'agit-il d'y aller seul ou à plusieurs ? faut-il s'associer à une institution locale et dans ce cas laquelle ? faut-il s'associer et privilégier des relations avec les institutions publiques existantes ou les institutions financières privées qui verront prochainement le jour ?

Ce type de raisonnement se fait jour également dans un grand nombre de conseils d'administration de grandes entreprises industrielles ou de services désireuses de s'implanter en Algérie .

3.2 Les fonds de participations

En 1988, les autorités algériennes ont procédé à la séparation définitive entre le rôle de l'état actionnaire et celui de l'état puissance publique en créant 8 fonds de participation, agents fiduciaires de l'état chargés de gérer et de faire fructifier le portefeuille des actions détenues dans les entreprises publiques économiques autonomes (EPE) selon les principes de la loi du marché.

Ces fonds ne sont pas de nouvelles tutelles administratives. Chaque fonds de participation est une société fiduciaire autonome contrôlant un maximum de 40 % du capital social d'une entreprise publique autonome et jouant le rôle d'actionnaire à travers les assemblées générales de ces entreprises, sans ingérence dans la gestion ou l'administration.

Les quelque 303 EPE sont aujourd'hui normalement libres de déterminer leurs activités de production et d'investissement, mais lorsque ces décisions le nécessitent, elles peuvent demander toute garantie, caution ou aval à leur assemblée générale des actionnaires.

En Algérie, les fonds de participation ont un rôle primordial à jouer dans la réforme des entreprises publiques économiques et des banques commerciales car ils en sont les responsables fiduciaires. Par l'intermédiaire des conseils d'administration, les fonds sont associés à toutes les opérations de réforme des entreprises et des banques.

Compte tenu de leur création récente et du manque d'expérience de leurs cadres ainsi que d'outils performants d'analyse leur tâche est actuellement difficile.

Par ailleurs, leurs statuts de propriétaires des entreprises clientes des banques rend leur position extrêmement délicate (conflits d'intérêts évidents) ; ce conflit est de plus exacerbé par les choix des administrateurs qui sont souvent des présidents ou directeurs généraux d'entreprises clientes des banques qu'ils doivent eux-mêmes administrer.

On imagine fort bien certaines situations d'arbitrage que doivent prendre les banques sur leurs clients publics.

Dans ce cadre d'ambiguïté, il est clair que les fonds de participation ne peuvent véritablement jouer pleinement le rôle qu'ils devraient jouer et que les conseils d'administration sont laissés sans instructions précises de la part des propriétaires.

On devine aisément que les conseils sont bien plus des chambres d'enregistrement agissant en tant que conseillers du président que des organismes souverains et objectifs de management.

Nous pensons que les fonds de participation ne sont sans doute pas encore outillés et expérimentés pour faire face efficacement à leurs responsabilités ; une assistance technique extérieure (étrangère et nationale) leur serait précieuse voire indispensable ; elle viendrait par ailleurs renforcer les principes d'indépendance et d'objectivité dans toute prise de décision.

L'I.F.S. apparaît toute indiquée pour figurer parmi les sociétés conseils qui s'inscriraient sur la "short-list" des fonds de participation.

SECTION 4 : LE MARCHÉ POTENTIEL DE LA DEMANDE DE SERVICES

1. LA DEMANDE PRESENTE

Le passage à l'autonomie réalisé en 1990, ne s'est pas traduit jusqu'à présent par la mise en application des mesures nécessaires afin de permettre aux entreprises de fonctionner suivant les règles de l'économie de marché.

Les tendances, mises en évidence à la suite de l'étude pratiquée sur un échantillon de dix entreprises industrielles, ont révélé un certain nombre de domaines où les anomalies avaient un caractère suffisamment grave pour mettre en danger la pérennité même de l'entreprise.

Par ailleurs, il est évident que les banques ne bénéficiant plus de l'aval du Trésor sont de plus en plus réticentes à augmenter des lignes de crédit qui sont déjà particulièrement lourdes.

Les plans d'assainissement préparés (à la demande des autorités de tutelle) se basent pour la plupart sur une augmentation hypothétique du chiffre d'affaires. Trop souvent elles ne s'attaquent pas à la cause profonde des anomalies constatées.

Il est évident que dans cette période de "mise à plat de l'ensemble des problèmes" des entreprises, les services de cabinets de conseils polyvalents seront tout à fait nécessaires ; de tels cabinets pourront aider les entreprises dans leurs efforts de restructuration aussi bien sur le plan externe (analyse objective tant des causes que des remèdes), que sur le plan interne (formation nécessaire des collaborateurs de l'entreprise).

Par ailleurs, lors du passage à l'autonomie en 1990, les entreprises publiques ont été classées en quatre catégories suivant deux paramètres simples :

- fonds propres (positifs ou négatifs)
- fonds de roulement (positifs ou négatifs)

Il est bien certain que, même en ce qui concerne les entreprises qui aujourd'hui afficheraient une rentabilité financière apparente, une telle situation lorsqu'elle se trouverait être le résultat des bénéfices des axes choisis dans le cadre d'une économie dirigée, risque très sérieusement d'être remises en question dans le cadre d'une économie de marché.

Pour de telles entreprises, l'assistance d'une société de financement spécialisée, agissant en tant que cabinet de conseil polyvalent, sera donc également nécessaire.

Ainsi que nous l'avons vu, ce qui a pu être constaté au niveau des entreprises est également une réalité au niveau des banques, qui devront très rapidement repenser leur organisation, leurs règles de fonctionnement ainsi que leur stratégie.

Afin de faire face aux besoins financiers qui permettront de répondre aux nécessités de démarrage très rapide d'audits en profondeur à réaliser rapidement tant au niveau des entreprises industrielles que des banques, des crédits spéciaux devront être dégagés auprès d'organismes internationaux (ONUDI, CEE, Banque Mondiale, Caisse Centrale de Coopération Economique...).

2. LA DEMANDE FUTURE

Les restructurations nécessaires des entreprises devraient déboucher sur trois types de besoins complémentaires :

- la formation continue des collaborateurs
- un programme ajusté de restructuration financière
- la filialisation d'un certain nombre d'activités, qui ne représentent pas aujourd'hui l'activité économique essentielle des entreprises étudiées

Concernant plus spécifiquement ces deux derniers types de services, l'approche du marché des capitaux, pourra se faire soit :

- au niveau des banques commerciales
- par la mise en place d'un fonds d'investissement
- par l'appel à des fonds d'origine internationale (ONUDI, Caisse Centrale de Coopération Economique, Banque Mondiale ...)

Ces trois types de besoins constitueront, nous le pensons, des créneaux d'activité porteurs, pour une entreprise de financement spécialisé dont les activités auront un caractère essentiellement polyvalent ; il est clair que ceux-ci pourront s'adresser aussi bien aux entreprises du secteur privé que du secteur public.

SECTION 5 : LE ROLE DE L'IFS DANS LA RELANCE DES INVESTISSEMENTS

1. LE CONTEXTE ACTUEL

1.1 Le programme de réformes économiques en Algérie

Il apparaît clairement que l'économie de marché est définitivement inscrite dans le programme des autorités algériennes ; elle semble être la seule alternative susceptible de permettre à terme à l'Algérie de sortir de la crise.

Avec la création des fonds de participation, les autorités voulaient entamer un processus progressif de désengagement ; on pouvait alors penser que les entreprises publiques économiques pourraient mieux s'organiser, arriver rapidement à une meilleure utilisation des ressources, réaliser des gains sensibles de productivité, ce qui n'aurait pas manqué d'avoir des effets immédiats sur les prix.

L'autonomie des entreprises publiques économiques a vite montré ses limites dans un environnement où les mécanismes de régulation sont encore ceux d'une économie planifiée.

1.1.1 Mesures arrêtées

Pour libérer les entreprises du cadre rigide dans lequel elles opéraient, plusieurs mesures ont été prises :

- la libération du commerce extérieur et intérieur : suppression des monopoles sur les importations, la distribution, etc...
- la libération des prix (sauf pour un nombre très réduit de produits dits de première nécessité) dont la fixation par les ministères de tutelle était en partie à l'origine des mauvais résultats financiers des entreprises.
- la suppression de la grille de salaires qui empêchait les entreprises de rémunérer leur personnel en fonction des capacités, qualités, ainsi que des résultats.

Par ailleurs, des mesures d'ordre monétaire, sont venues accompagner cette panoplie de réformes.

L'accroissement rapide de la masse monétaire qui s'est traduite par une évolution du ratio de liquidité/PIB de 83 % en 1985 à 104 % en 1988 aggravait le déséquilibre sur les marchés des biens et services et menaçait de provoquer une poussée inflationniste contenue jusqu'alors en deçà du taux de 10 % annuel.

Les deux causes essentielles de cette poussée inflationniste ont été attaquées afin d'endiguer le gonflement artificiel de la masse monétaire :

- l'émission monétaire
- les taux anormalement bas des facilités de crédit ainsi que les conditions faciles d'octroi de celles-ci.

Sur le plan interne les mesures suivantes ont rapidement été prises :

- encadrement du crédit par la Banque d'Algérie
- augmentation du taux de réescompte
- contractualisation des opérations entre le Trésor et la Banque d'Algérie.

Sur le plan externe, la diminution des recettes pétrolières a donné lieu à une augmentation sensible des emprunts et c'est ainsi que, d'une part, la dette algérienne est passée de 20,1 milliards de \$ US en 1985 à 24,4 milliards en 1988 et que, de l'autre, les réserves de change sont passées d'environ 3 milliards de \$ US en 1985 à moins de 1 milliard de \$ US en 1988.

La réforme économique devait s'attaquer au problème de la dette extérieure et surtout revoir son mode de gestion, pour en améliorer les conditions de remboursement et mieux répartir le poids de son service sur les années 90.

Notons par ailleurs, que le taux du dinar qui était resté artificiellement stable, cotant 4,72 dinars pour 1 dollar en 1986 et 5,9 dinars pour 1 dollar en 1988 (sur le marché parallèle), a connu une chute importante passant de 21 dinars pour 1 dollar en 1986 à 30 dinars pour 1 dollar en 1988, 37 dinars pour un dollar en 1989 et enfin de 50 à 60 dinars pour 1 dollar début 1992 (sur le même marché) ; cet écart important a donné lieu peu à peu à un développement spectaculaire d'un marché informel qui aggrave tous les dysfonctionnements de l'économie algérienne.

En conséquence, une dévaluation du dinar devenait nécessaire et ce malgré toutes les conséquences négatives que ne manqueraient pas de subir les entreprises publiques, fortement endettées vis à vis de l'extérieur (renchérissement des matières et services importés).

Avec cette panoplie d'actions engagées (libéralisation du commerce extérieur et des prix, vérité sur la valeur du dinar et hausse des taux du crédit et encadrement de celui-ci), d'autres actions non moins importantes ont été mises en oeuvre, afin de compléter le dispositif d'un fonctionnement normal des agents économiques dans le cadre d'une économie de marché.

1.1.2 Assainissement des entreprises publiques économiques

La plupart des EPE ont hérité d'un lourd passif issu du mode antérieur de gestion.

Leur restructuration financière et leur assainissement par le redéploiement de certaines de leurs activités devraient permettre à certaines d'entre elles, d'entrer dans des conditions acceptables dans l'économie de marché.

1.1.3 Création d'une bourse des valeurs

La mise en place d'une bourse des valeurs permettra de suivre les activités des entreprises et, pour les plus dynamiques, de pouvoir trouver un mode de financement nouveau afin d'assurer leur développement.

1.1.4 Code du commerce

La modification du code du commerce semble imminente et soumettra toutes les entreprises aux lois du marché.

1.1.5 Les enjeux et contraintes des réformes économiques

Le rétablissement des équilibres internes et externes est rendu d'autant plus difficile que l'on se trouve aujourd'hui très loin de ces situations théoriques d'équilibre ; les entreprises, fortement déstructurées financièrement, ne pourront revenir à un équilibre financier interne qu'au prix de mesures coûteuses pour l'état, ainsi que de mesures de redressement internes qui auront des incidences directes sur leur organisation, leurs activités, ainsi que sur le niveau de l'emploi.

Le retour à des taux d'intérêts réels positifs à partir de taux artificiellement bas se traduit par un renchérissement du coût de l'argent, ce qui va certainement freiner les investissements peut-être même aboutir d'une manière globale à une récession.

Une dévaluation importante s'accompagne fatalement d'une diminution des importations, ayant pour conséquence la raréfaction des biens offerts sur les marchés et une augmentation concomitante des prix alimentant ainsi l'inflation (c'est l'état de stagflation qui caractérise aujourd'hui l'économie algérienne).

Aussi, est-il certain que les réformes économiques ont un coût économique et un coût social, qui ne peuvent qu'être aggravés par le jeu mécanique des lois de l'économie de marché ; le coût social des réformes constitue évidemment le domaine le plus douloureux.

On peut en effet rappeler, à titre d'exemple, qu'une dévaluation décidée dans un pays à économie de marché en situation d'équilibre (cas de la France en 1969), s'est accompagné d'un gel des prix, ce qui avait pour objet de juguler la poussée inflationniste provoqué par le renchérissement des importations.

Pour un pays désireux de mener une réforme économique, la dévaluation se réalise au contraire en même temps que les prix sont libérés. La spirale inflationniste est alors amorcée et devient incontrôlable si les revendications salariales ne sont pas contenues dans des limites acceptables ; de façon tout à fait paradoxale, la réduction du coût social des réformes pour les catégories les plus vulnérables nécessite une intervention du budget de l'Etat, dont l'effet se traduit par une pression supplémentaire de la demande et une tendance à la hausse des prix sur le marché.

En général, les mesures prises afin de rétablir les équilibres utilisent le levier de la monnaie pour comprimer les dépenses budgétaires et revenir à une échelle des prix relatifs, reflétant mieux la rareté des biens sur le marché (politique monétariste).

La prise en charge du coût social s'est opérée dans bon nombre de pays selon deux écoles prônant :

- l'une, un ajustement brutal en une seule fois, en fixant les paramètres essentiels (taux d'intérêts et taux de change) à une situation d'équilibre. Cette mesure doit s'accompagner de la mise en place d'un filet de protection sociale destiné à amortir le choc, pour les catégories les plus vulnérables.
- l'autre, un ajustement progressif, par paliers successifs, permettant ainsi l'amortissement par étapes des chocs provoqués et permettant en même temps une réorganisation en profondeur du système économique.

1.1.6 Alternatives de conduite des réformes économiques

L'utilisation des seuls leviers monétaires pour opérer les réajustements nécessaires et revenir rapidement à l'orthodoxie monétaire et budgétaire provoque une récession durable et renvoie à des horizons lointains toute idée de relance dont le marché seul ne peut être tenu pour responsable.

L'assainissement de l'économie par le jeu des règles du marché peut certes se traduire au plan micro-économique par le retour de certaines entreprises à des situations financières saines au prix d'un coût social élevé ; en revanche les retombées sociales positives escomptées et le développement des capacités d'autofinancement susceptibles de relancer l'investissement tardent souvent à apparaître ; les conditions du marché favorisant beaucoup plus les investissements spéculatifs.

L'expérience récente de l'Algérie en matière d'ajustement économique a montré les limites d'un monétarisme pur.

Il est bien clair, que l'état doit conserver une grande part de responsabilité dans la relance de l'économie, tout en veillant à ce que cette relance ne se traduise pas par une surchauffe, caractérisée par les phénomènes d'hyperinflation, que connaissent actuellement certains pays engagés avant l'Algérie dans la voie des réformes économiques.

Une autre voie, qui rendrait possible un retour à un équilibre économique, combinant au mieux l'utilisation du levier de la monnaie en vue du rétablissement des grands équilibres internes et extérieurs, ainsi que les mécanismes d'une approche plus classique basée sur la relance par la demande, serait sans doute plus pragmatique.

Une telle politique économique, plus souple et aux effets sociaux négatifs atténués, nécessite cependant que l'Etat mobilise des ressources additionnelles, susceptibles de permettre une relance sélective de l'investissement d'une part et de l'autre la stabilisation du pouvoir d'achat des ménages.

La relance de l'investissement devra avoir un double objectif :

- créer de nouveaux emplois afin de satisfaire une partie de la demande nouvelle sur le marché de l'emploi ainsi que les pertes de postes de travail occasionnées par la mise en oeuvre des plans de restructuration des entreprises industrielles.
- jouer pleinement le rôle traditionnellement dévolu à l'Etat dans les domaines sociaux, du maintien et du développement des infrastructures.

L'appui à l'investissement productif quant à lui devra s'opérer de façon sélective pour tenir compte du fait qu'un nombre important d'entreprises doivent être préalablement assainies avant de pouvoir prétendre entamer de nouvelles opérations de développement.

La nature des investissements visés pour lesquels l'Etat agit, soit de façon directe comme cela doit être le cas pour la construction d'unités sanitaires, des infrastructures routières, ferroviaires et aéroportuaires, ainsi que pour la mise en valeur des terres, soit des activités pour lesquels l'Etat agit de façon indirecte, comme dans le cas de la promotion, de la création de petites et moyennes entreprises, induira une forte demande dans le secteur du BTP et des activités artisanales annexes.

Un double objectif sera atteint : réduire le coût social des réformes par la préservation des infrastructures de base et socio-sanitaires et créer des emplois durables générateurs de revenus stables.

Les ressources additionnelles nécessaires au financement de ces actions doivent provenir, si l'Algérie ne veut pas accroître l'endettement interne et externe, d'une meilleure exploitation des ressources naturelles notamment des hydrocarbures et du secteur minier qui recèlent des potentiels considérables.

La relance de l'investissement par les dépenses publiques et la stabilisation du pouvoir d'achat des ménages se traduira par un besoin de recettes budgétaires additionnels ou, à défaut, par un déficit budgétaire dont il faudra trouver les sources de financement (à l'image des pays en phase de reconstruction et/ou en phase de croissance comme le Japon, l'Allemagne, l'Italie, les USA et la France).

La mobilisation de l'épargne des ménages, même à des conditions très attractives du loyer de l'argent, restera insuffisante eu égard au niveau d'inflation prévisible.

En Algérie, un effort particulier devra être fait dans le domaine de la fiscalité ordinaire ; mais l'expérience des années passées a démontré les limites du rendement du système fiscal.

Aussi, ne reste t-il que l'accroissement des ressources provenant des activités du secteur des hydrocarbures qui puisse supporter un effort important de l'Etat en vue de soutenir l'investissement dans des secteurs tels que celui de l'éducation et de la santé, des infrastructures de base, de l'agriculture, des branches d'activité de soutien à l'agriculture et aux petites et moyennes entreprises.

L'amélioration des recettes ne doit plus être liée aux seules variations des recettes issues de la fiscalité des hydrocarbures sur le marché mondial ; elle doit aussi être le fait de formules nouvelles susceptibles de générer de nouveaux types de recettes par l'intéressement de l'investissement du capital étranger à l'investissement direct en Algérie.

La formule du droit d'accès aux gisements préfigure ce type de formules nouvelles. Elle fournira les moyens externes et internes de l'assainissement et de la relance.

Cette démarche, dans la conduite des réformes, si elle venait à se concrétiser, aura le mérite de la rupture avec une pratique qui commence à s'ériger en dogme et qui veut que les réformes économiques dans quelque pays que ce soit, ne peuvent être menées qu'avec le soutien des institutions financières internationales.

En trouvant les ressources nécessaires à la poursuite des ses réformes, l'Algérie prendra en charge elle même son effort d'ajustement, sans subir le poids des contraintes externes et probablement, avec de meilleures chances de réussite.

1.2 Le programme de privatisation

Il ne s'agit pas pour l'heure de dresser un programme systématique de privatisation des entreprises publiques.

La question traitée à un niveau politique, situe la "privatisation" des EPE comme un passage obligé vers une économie de marché.

Le gouvernement algérien recherche pour se faire une démarche à la fois cohérente et efficace afin d'éviter un "bradage" des entreprises ainsi que les licenciements massifs qui ne manqueraient pas d'aggraver les tensions sociales déjà fortes aujourd'hui.

Des solutions intermédiaires sont recherchées ; elles consistent par exemple à effectuer un "délestage" de certains ateliers ou unités de production dans un souci d'une meilleure rentabilité globale.

Ces opérations s'effectuent en général par une recherche de partenaires industriels étrangers susceptibles d'apporter un savoir-faire et des fonds pour assurer le "revamping".

Récemment le Ministre algérien de l'industrie et des mines a déclaré que le gouvernement étudiait un projet ouvrant les grands complexes industriels aux possibilités de participations étrangères.

Ainsi le gouvernement algérien oeuvre pour la recherche de nouvelles sources de devises, l'introduction de technologies nouvelles en provenance de l'étranger et la garantie de marchés extérieurs pour la production des complexes industriels locaux ; de nouvelles lois sont à l'étude pour permettre et faciliter ces opérations et par conséquent stimuler la participation de sociétés étrangères à l'économie nationale et aux projets d'investissement.

Nous verrons plus avant les diverses formes suivant lesquelles s'opèrent en général ces montages de sociétés mixtes.

Ce type d'opérations va connaître un développement rapide qui pourra se généraliser à toutes les branches de l'économie nationale et qui offrira à l'IFS un large éventail d'interventions.

1.3 Le budget d'assainissement et de restructuration

Afin de soutenir l'exécution de son programme de réforme, et notamment la composante "assainissement et restructuration" des entreprises publiques et des banques, le gouvernement algérien a demandé à la Banque mondiale en mai 1991 un prêt à décaissement rapide d'un montant de dollars US 350 millions.

Comme les entreprises publiques représentent 80 % de la production industrielle et 60 % des prêts bancaires, l'assainissement des banques est étroitement lié à celui des entreprises publiques. C'est pour cela que les autorités algériennes ont élaboré un dispositif visant l'assainissement et la restructuration simultanés des entreprises publiques et du secteur bancaire.

Nous présentons ci-après un résumé du memorandum qui définit les objectifs et les emplois du prêt précédemment mentionné à l'assainissement et à la restructuration des entreprises et du secteur financier.

Les instruments de politique économique prévus pour l'exécution des réformes des entreprises et du secteur financier sont regroupés dans les actions suivantes :

- Accélération de la libéralisation du commerce extérieur, du commerce intérieur et des prix
- promotion de la concurrence intérieure appliquant les mêmes règles à tous les opérateurs et permettant à toutes entreprises privées ou publiques de contribuer efficacement au développement économique
- accélération de la mise en oeuvre de l'assainissement des entreprises publiques autonomes
- assainissement et restructuration des entreprises publiques non-autonomes les plus déstructurées
- mise en place des dispositifs sociaux d'accompagnement des réformes
- rationalisation des relations entre le Trésor public et le reste du système financier
- évolution vers des taux d'intérêt basés sur le marché et des politiques de crédit fondées sur des critères commerciaux ; développement des marchés financiers
- mise en place progressive d'une réglementation prudentielle et comptable conformément aux normes internationales
- assainissement et restructuration du portefeuille des banques commerciales existantes en relation avec l'assainissement et la restructuration des entreprises publiques
- renforcement des capacités de la Banque d'Algérie dans la conduite d'une politique monétaire et de crédit rigoureuse ainsi que dans la supervision du système bancaire.

1.3.1 Réforme du secteur des entreprises

Accélération de la libéralisation du commerce et des prix

Depuis 1991, en conformité avec la politique monétaire et de crédit établie par la Banque d'Algérie dans le cadre des objectifs du programme économique, la convertibilité commerciale du dinar est en voie de réalisation pour toutes les importations ; dans la limite des disponibilités de trésorerie, toutes les entreprises algériennes publiques ou privées peuvent importer toutes marchandises (non prohibées à l'importation) pour leurs besoins ou pour la distribution.

Les monopoles de distribution et d'importation ont été supprimés.

La réforme fiscale actuellement en cours d'application introduit la TVA, l'impôt sur le revenu pour les personnes physiques et l'impôt global sur les bénéfices des sociétés.

Par ailleurs, une réforme profonde du tarif douanier est en cours de constitution.

Promotion de la concurrence intérieure

L'objectif des réformes économiques d'améliorer l'efficacité et la productivité des entreprises nécessite pour sa pleine réalisation l'établissement d'un cadre incitatif et institutionnel favorable au développement et à l'élargissement de la concurrence. Dans cet ordre d'idées les autorités algériennes ont pris les mesures suivantes :

- suppression de tous les monopoles de production et de distribution
- suppression d'agrément et de plafond pour les investissements privés
- élimination des restrictions au secteur privé (en matière d'allocation de devises, de fiscalité, de crédit)
- autorisation d'associations de privés et publics nationaux avec le public et le privé étranger, dans le cadre de sociétés mixtes et de filiales
- établissement d'un marché foncier
- adhésion de l'Algérie à la SFI permettant au secteur privé algérien d'avoir l'accès au financement international.

Assainissement des entreprises publiques autonomes

Pour 1991, un programme pilote d'audit de 25 entreprises avec une enveloppe financière 8,4 milliards de DA pour les fonds de participation.

Assainissement et restructuration des EPE non autonomes les plus déstructurées

22 entreprises sont répertoriées dans cette catégorie et font l'objet d'un traitement spécifique ; elles sont à l'origine de l'essentiel du portefeuille non-performant des banques et donc ne peuvent passer directement à l'autonomie.

1.3.2 Réforme du secteur financier

La Banque d'Algérie prépare avec l'aide d'organismes spécialisés étrangers un programme d'action visant à mettre en oeuvre un nouveau système de comptabilité pour les banques et la réglementation d'audit externe des banques.

Ce programme entrera en vigueur en 1992. Les états financiers des banques seront contrôlés par des audits externes selon les normes internationales.

Par ailleurs, la Banque d'Algérie prépare un programme d'action pour l'inspection des banques qui comprendra les règles à appliquer, les termes de référence de l'inspection ainsi que la formation et les besoins de recrutement.

Pour renforcer ses capacités dans la conduite d'une politique monétaire et de crédit rigoureuse et la supervision du système bancaire, ainsi que pour permettre l'introduction de nouveaux produits financiers, la Banque d'Algérie va mettre en place un vaste programme de formation.

De plus, la Banque d'Algérie lance un programme de modernisation et de réorganisation internes comprenant notamment un volet d'informatisation des services, un volet de formation et d'assistance technique.

1.4 Le programme des mines en tant qu'outil de relance

Trois mois après l'adoption de la loi sur les hydrocarbures et les mines, le gouvernement algérien entend tirer d'un droit d'entrée sur l'exploitation des gisements environ \$ US 4 à 6 milliards.

Le Ministre algérien de l'énergie a récemment déclaré au quotidien français "Libération" du 26 mars 1992 que, sur les gisements connus, il comptait obtenir de 5 à 7 milliards de \$ US avancés comme bénéfice de cette opération. De plus, il a indiqué qu'un nouveau lot de dix autres gisements (hormis celui de Hassi-Messaoud), suivra et que vingt gisements de gaz humides vont aussi donner lieu à des droits d'entrée ; il estime par ailleurs qu'avec un prix de 21 \$ US le baril, l'Algérie ne devrait pas avoir de problèmes financiers.

Plusieurs compagnies (TOTAL, AGIP, etc...) ont d'ores et déjà confirmé leur volonté d'investir dans la recherche et la production pétrolière en Algérie. Récemment, des appels d'offres internationaux ont été lancés pour une dizaine de gisements ainsi que pour l'accroissement des réserves récupérables pour des gisements déjà découverts.

Récemment, la société italienne AGIP a découvert un gisement d'un milliard de barils dans la zone de Bir Rebda.

D'autres appels d'offres seront lancés prochainement pour accélérer le processus d'attribution des surfaces d'exploration pétrolière.

Notons que l'Algérie peut prétendre devenir le plus grand fournisseur en gaz naturel de la communauté européenne et cela dès le siècle prochain en portant sa production d'exportation à 100 milliards de m³.

Remarquons au passage, que cet engagement va dans le sens des préoccupations de la CEE en matière de défense de l'environnement, du fait du caractère peu polluant du gaz naturel ; dans cet ordre d'idée, l'Europe prévoit de donner priorité dans la prochaine décennie à la construction d'infrastructures, au gazoduc Sud-Ouest (Algérie-Maroc-Espagne) et au dédoublement du gazoduc Sud-Est (Algérie-Tunisie-Italie).

Ces recettes permettront d'assurer un niveau minimum de réserves de change à l'Algérie et de relancer les investissements conformément au programme de relance présenté par le gouvernement.

2. LES MOYENS POSSIBLES

2.1 La dénationalisation comme forme de restructuration

Nous n'essaierons pas ici d'analyser les raisons qui motivent la prise de décision de privatiser telle ou telle entreprise, sous-secteur ou même secteur entier.

Nous estimons qu'en Algérie des opportunités de privatisation existent, même si cela n'est pas annoncé comme priorité du gouvernement présent. Nous pensons que cette forme de restructuration est inévitable et qu'elle se réalisera dans un futur proche.

Dans ce contexte, nous avons essayé de voir quel type d'opérations financières seraient menées en Algérie et les domaines d'interventions possible de l'IFS.

Nous porterons donc nos efforts vers la compréhension des mécanismes et procédures conduisant à la privatisation ou dénationalisation d'entreprises à capitaux publics.

Nous n'aborderons pas ici les questions relatives à l'opportunité ou les avantages comparatifs ou encore les tenants et aboutissants d'une politique économique prônant la privatisation totale ou partielle de l'économie ; nous nous contenterons de présenter un certain nombre d'opérations et de procédures de cession dans les pays capitalistes qui pourraient s'appliquer assez vite en Algérie.

Le processus de privatisation comprend plusieurs phases incluses dans un programme, dont certaines constituent à l'instar de ce qui s'est déjà pratiqué dans plusieurs pays européens, un passage souvent douloureux et déterminant pour l'entreprise et son collectif.

Que l'on aborde le cas des institutions financières ou des grandes sociétés de services, que l'on traite des activités industrielles qui selon la branche, la taille, la région, la nature, etc..., prennent des formes innombrables, depuis la petite entreprise locale qui fabrique un seul produit ou composant jusqu'au grand complexe industriel ayant une production multiple, il n'est pas possible de donner ici un schéma uniforme d'un programme de privatisation.

La méthodologie la plus usuelle consiste à établir d'abord un diagnostic aussi complet que possible s'adressant notamment à :

- le marché
- la situation de l'outil de production
- la qualité des produits
- la stratégie commerciale
- la productivité
- l'analyse de la compétitivité
- le diagnostic financier
- le diagnostic social
- l'étude de l'environnement
- l'évaluation de management
- la qualification du personnel
- etc...

A l'issue du diagnostic et d'une évaluation de l'entreprise, un scénario de privatisation, incluant les procédures de cession, accompagné de plusieurs alternatives, est alors proposé. Divers scénarios peuvent être bâtis qui tiennent compte de la politique économique du gouvernement en place, des contraintes qui s'imposent à l'entreprise ainsi que de ses choix stratégiques à moyen et long termes.

Ces propositions portent en général :

- sur le plan budgétaire
- sur le plan industriel
- sur le plan financier
- sur le plan commercial
- sur le plan de l'emploi
- sur la mise en oeuvre avec calendrier
- sur l'assistance gouvernementale
- etc...

Enfin, il s'agit de déterminer en fonction des exigences et objectifs de politique industrielle et économique, des positions dominantes, du niveau de contrôle souhaité par les autorités, des montages financiers les plus appropriés afin de réaliser les schémas de cession.

METHODOLOGIE

DIAGNOSTIC

- Diagnostic de l'outil
- Analyse de la Qualité
- Position Commerciale
- Bilan de Productivité
- Analyse de la Compétitivité
- Diagnostic Financier
- Diagnostic Social
- Etude de l'Environnement
- Evaluation du Management
- Qualifications du Personnel

PROPOSITIONS

- Sur le Plan Budgétaire
- Sur le Plan Industriel
- Sur le Plan Financier
- Sur le Plan Commercial
- Sur le Plan de l' Emploi
- Sur la Mise en Oeuvre
avec calendrier
- Assistances Gouvernementales

2.2 Caractéristiques des procédures de cession

Dans la plupart des pays industrialisés, les procédures de cession d'actions sont au nombre de quatre :

- Offre publique de vente (OPV) ouverte à l'ensemble des personnes physiques et morales résidentes.
- Offre réservée aux salariés et anciens salariés de l'entreprise à privatiser.
- Vente de "gré à gré" à certains investisseurs formant le groupe d'actionnaires stables (GAS).
- Offre internationale proposée aux investisseurs étrangers au travers d'un syndicat international.

2.2.1 Principales caractéristiques des procédures de cession

Offre publique de vente (OPV)

L'OPV est ouverte aux personnes physiques et morales résidentes ; les ordres d'achat des personnes physiques de nationalité algérienne ou résidentes sont prioritaires. Elles ont vocation à être intégralement servies dans la limite d'un certain nombre d'actions.

Offre aux salariés de l'entreprise et de ses filiales

L'offre aux salariés ne peut excéder un taux limite des titres mis en vente et chaque demande individuelle est plafonnée. Parfois, des conditions préférentielles d'acquisition sont consenties sous forme de discount (jusqu'à 20 %) et de délais de paiement (de 2 jusqu'à 5 ans).

Vente de gré à gré

La constitution d'un groupe d'actionnaires stables (GAS) prend la forme d'un appel d'offre soumis à un cahier des charges défini par le Trésor public.

Les acquéreurs s'engagent à garder les actions pour une durée déterminée dans le cahier des charges (généralement 2 ou 3 ans avec droit de préemption de l'état pendant quelques années supplémentaires). Le GAS paie en général un droit d'entrée sur le prix de cession (2 à 10 %).

Offre internationale

Elle est ouverte aux personnes physiques et morales étrangères ou sous contrôle d'intérêts étrangers ; les montants des titres cédés à ces personnes ne peut excéder généralement 20 % du capital.

Le gouvernement se donne la possibilité par "clawback" de reprendre 15 % au maximum de l'offre internationale.

2.2.2 Autres caractéristiques du processus de privatisation

Les intervenants :

- l'Etat
- la société
- la commission de privatisation
- la Banque d'Algérie
- les banques commerciales
- les établissements financiers spécialisés
- les conseillers juridiques de l'Etat et de l'entreprise en question
- les commissaires aux comptes de l'entreprise
- le cabinet d'audit.

Evaluation et audit

- Evaluation sous la forme d'expertise et/ou contre-expertise : après audit des commissaires aux comptes. L'évaluation se fera généralement sur trois rapports préparés par :

- . un audit indépendant
- . la banque conseil de la société
- . la Banque d'Algérie.

- Avis de la commission de privatisation (nommée par décret).

Celle-ci fixe la valeur minimale de l'entreprise et rend cette information publique.

Les prix d'offre et de cession sont arrêtés par le Ministre de l'économie. Ces prix peuvent être inférieurs à l'évaluation faite par la commission.

Contrôle du capital

- Le Ministre de l'économie peut décider qu'aucune personne physique ou morale ne pourra acquérir au moment de la cession plus de 5 % des titres cédés.
- Le Ministre de l'économie peut procéder à la création d'actions spécifiques "golden shares". L'action spécifique permet au Ministre d'agréer les participations excédant 10 %. Ces actions peuvent être à tout moment (ou à terme fixé préalablement) transformées en actions ordinaires.
- Le montant total des titres cédés par l'Etat à des personnes physiques ou morales étrangères ou sous contrôle étranger, ne peut excéder 20 % du capital.

Opérations d'échange

L'échange d'actions ordinaires contre des certificats d'investissement ou des titres participatifs est souvent permis par la loi et s'opère suivant des offres publiques ; la parité d'échange est fixée par le Ministre de l'économie.

Transparence et communication

Ces privatisations, en raison de l'objectif prépondérant ou non de développer l'actionnariat populaire, doivent s'accompagner d'un effort marqué de communication utilisant tous les médias habituels des opérations financières.

Les paiements

Les résidents peuvent bénéficier d'un délai de paiement dans le cadre de l'OPV et de l'offre aux salariés ; les délais de paiement dans bon nombre de cas ne peuvent excéder trois à quatre ans ; les titres ainsi acquis ne peuvent être cédés avant leur paiement intégral.

Les délais les plus longs sont souvent accordés aux salariés dans le cas de rachat d'entreprise par eux-mêmes.

Mesures en faveur de l'actionnariat

Si les autorités du pays cherchent à favoriser l'actionnariat "populaire" elles ont recours à diverses mesures notamment :

- exonération des droits de garde des titres des sociétés privatisées jusqu'à une date fixée.
- réduction notable des frais de gestion supportés par les banques sur les comptes titres appartenant aux mineurs et aux ménages (petits ordres).

2.3 Caractéristiques de l'offre internationale

En général, le gouvernement confie à un établissement financier (banque commerciale, banque d'affaires ou société de services financiers) la charge de la mise en place des procédures de l'offre internationale ; la mission confiée se caractérise par :

- Le montant total des titres cédés à des personnes physiques ou morales étrangères ou sous contrôle étranger ; celui-ci ne pourra excéder un pourcentage déterminé du capital de l'entreprise.
 - Le placement du papier passe en général par un syndicat bancaire international qui en garantit l'offre.
 - Le prospectus répond aux normes en vigueur sur le marché international ; le contrat qui accompagne la mission confiée contient d'ordinaire :
 - . L'acte de cession (l'acte de vente signé par l'état)
 - . L'agrément "among managers" protocole d'accord qui définit les termes de l'accord conclu entre les banques du syndicat pour l'offre.
 - . Le contrat de sous garantie.
 - Le marketing de l'offre qui s'appuie sur deux éléments centraux :
 - . Les présentations

Mise au point du contenu et de l'organisation matérielle de l'offre ; ceci est réalisé par les banques conseils de la société.
 - . Les études financières

Rédigées en anglais par les chefs de file du syndicat international ainsi que par les banques étrangères hors syndicat.
- Notons enfin que l'ensemble du processus (de la préparation à la réalisation) de l'offre s'étend sur 4 à 5 mois.

2.4 Reprise d'une entreprise par les salariés

Cette technique est directement inspirée du "Leverage Management Buy-out" (LMBO) américain.

La reprise d'une entreprise par les salariés (RES) est une technique qui permet aux salariés de prendre le contrôle de leur entreprise par l'intermédiaire d'une société holding spécialement constituée à cet effet.

En contrepartie de cette prise de participation, les salariés et la holding bénéficient de nombreux avantages fiscaux.

2.4.1 Conditions préalables d'application

- La société holding est constituée spécialement pour la reprise.
- La société rachetée et la société holding sont soumises à l'impôt sur les sociétés.
- La société rachetée exerce une activité industrielle, commerciale ou agricole. Elle doit avoir eu au moins 20 employés sur ses livres au cours des deux dernières années précédant le rachat. Sa direction doit être assurée par un ou plusieurs salariés membres du groupe repreneur.
- Le holding détient en général 50 % des droits de vote de sa filiale. Les repreneurs salariés disposent également de la moitié des droits de vote de la société holding.
- Aucun salarié participant au montage ne doit detenir directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote de la société nouvelle ou de la société rachetée.

2.4.2 Avantages de la RES

Ils sont de deux types : financiers et fiscaux.

Les avantages financiers résultent de l'effet de levier des capitaux empruntés par la holding par rapport aux capitaux investis dans la nouvelle filiale.

Les avantages fiscaux profitent à la fois à la société holding et aux repreneurs (salariés) ; en général, les dispositions fiscales prises en faveur de la société Holding, lui permettent de faire rembourser par l'Etat les intérêts des emprunts contractés.

Le système fiscal et le montage financier doivent aboutir en définitive au résultat suivant : les dividendes que la société Holding percevra de sa filiale devront lui permettre de rembourser le capital emprunté et le cas échéant le solde des intérêts que l'Etat ne prend pas en charge.

Par ailleurs, les dispositions fiscales prises en faveur des salariés offrent les avantages suivants :

- Les intérêts des emprunts contractés par les salariés pour participer à la reprise sont déductibles de leurs revenus fiscaux.
- Des taux bonifiés peuvent être accordés aux salariés repreneurs.

2.4.3 Inconvénients de la RES

Par rapport à ce qui est pratiqué en France, en Grande Bretagne et aux Etats Unis, il est clair que la technique de RES n'est valable que si l'avantage fiscal accordé à la holding et aux salariés est suffisant et si la société rachetée est capable de distribuer régulièrement des dividendes pour permettre à la holding de rembourser ses dettes.

Les dividendes doivent non seulement assurer le remboursement du capital emprunté mais aussi le solde des intérêts non remboursés par l'Etat.

Retenons que, selon les dispositions fiscales en la matière existantes dans chaque pays, le rachat d'actions de la société faisant l'objet de la reprise est essentiellement financé par endettement, ce qui fragilise le bilan de la société mère.

Est-ce que le RES est une technique adaptée aux sociétés en difficulté ? D'une manière générale non.

Cependant dans le contexte national, le montage financier d'une RES peut s'opérer (à titre d'exemple) dans le cas d'une PME/PMI en difficulté, par une recherche d'avantages économiques (emploi, maintien d'activités, sauvegarde de production locale) qui devront se traduire lors du montage financier de l'opération par des charges que devront prendre les autorités locales à leur compte.

2.5 Les intervenants étrangers et le risque de change

Nous abordons ici un aspect des difficultés de montage d'affaires dans lequel des partenaires étrangers (institutionnels, individus ou sociétés) s'associent à des opérations de prise de participations (cessions d'actions d'EPE ou Joint-ventures).

De nombreux créneaux de production de biens et de services devraient pouvoir faire appel à des sociétés étrangères de réputation certaine, dont le rôle serait au moyen d'une prise de participation, ou d'une cession d'actions, de relancer certaines activités de ces entreprises (production, marketing, ...)

Nous ne rappellerons pas ici les raisons essentielles d'une telle politique considérée comme indispensable pour la relance de l'économie algérienne. Nous désirons présenter à ce niveau certaines difficultés liées au contexte juridico-légal ; celles-ci entravent de façon durable les possibilités de montages d'affaires.

Le problème lié au risque de change, représente une des difficultés les plus caractéristiques à surmonter.

La volatilité des cours du dinar dans un contexte très évolutif est à l'origine d'une attitude circonspecte des investisseurs et entrepreneurs étrangers vis à vis de l'Algérie.

Cette instabilité de la monnaie algérienne n'autorise cependant pas de prendre des positions de change, notamment au moyen des transactions types qui pourraient être :

- ventes ou achats de devises
- emprunts ou investissements en devises
- contrats en devises.

Les opérations en devises exposent les entreprises étrangères aux fluctuations des cours au moment où les utilisations réalisées sont converties en dinars. Les pertes supportées entre la date de la transaction et celle de la réception des devises affecteront les résultats de l'entreprise.

Le problème du risque de change se pose plus précisément dans le cas d'une prise de participation par un investisseur étranger au capital social d'une société de droit algérien (achat d'actions libellées en dinars).

L'actionnaire éventuel s'expose ainsi sans protection aucune à un risque de change certain, ce qui ne l'encourage pas à réaliser ce type d'opération.

Nous citerons ici quelques techniques traditionnelles qui permettent de limiter partiellement ce risque de change :

Les contrats à terme :

Accord conclu avec une banque, portant sur l'achat ou la vente d'une somme en devises à un taux et une date déterminés dans le futur ; l'avantage d'un contrat à terme réside dans sa simplicité.

Les swaps en devises

Le mécanisme de swap s'apparente à celui d'un crédit croisé. D'un côté emprunt et achat au comptant, de l'autre vente à terme de la monnaie prêtée.

Les options en devises

Une option en devises se définit comme le droit d'acheter ou de vendre une certaine somme en devises à un cours préétabli avant la fin d'une période donnée.

2.6 Conditions de succès d'une privatisation industrielle

Les stratégies les plus efficaces en matière de relance et d'assainissement sont malheureusement impopulaires ; elles tendent souvent à exacerber les inégalités actuelles (mauvaise répartition des revenus) et les fléaux sociaux (chômage).

Les pouvoirs publics doivent, lorsque le schéma et les mesures quantitatives de l'assainissement et de la restructuration sont connus, adopter une démarche en fonction de l'importance qu'ils accordent à l'efficacité et à l'équité.

Il s'agit ici de trouver la meilleure solution aux problèmes de la plupart des EPE dans leur gestion du quotidien et de les préparer en même temps à une conversion définitive vers les lois de l'économie de marché.

Il s'agit pour ce faire de recourir aux ressources financières (nécessairement rares) nécessaires afin de procéder aux redressements indispensables.

Les actions suivantes sont nécessaires au succès d'un programme de privatisation :

- Disposer d'un savoir-faire de spécialistes réputés (juristes, fiscalistes, comptables, banquiers).

Ces derniers, en contact direct avec les pouvoirs publics, les managers des entreprises, les syndicats et la communauté financière, auront à analyser toutes les informations liées à chacun des cas traités afin de monter des opérations d'ingénierie financière adaptée à la nouvelle situation et aux nouvelles réalités économiques.

- Aboutir à un consensus sur la nécessité de la privatisation entre la direction de l'entreprise, les organisations syndicales et les pouvoirs publics.
- Emporter l'adhésion des pouvoirs publics afin de voir la privatisation finalisée à l'intérieur des délais arrêtés et axée vers les objectifs fixés.
- Obtenir la collaboration du personnel et des organisations syndicales ; il y aura lieu d'associer étroitement les représentants syndicaux et les cadres des entreprises au diagnostic ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en oeuvre du plan de privatisation.

Ceci peut être réalisé par la mise en place d'un comité d'accompagnement au niveau de chaque entreprise à privatiser.

- Réaliser un diagnostic de qualité (tant au niveau industriel que commercial et financier)
- Proposer des montages financiers réalistes.
- Procéder rapidement à la réalisation des mesures proposées : tout retard dans la mise en oeuvre du programme de privatisation, ainsi que tout étalement des mesures recommandées, réduisent d'autant ses chances de succès.
- Ne pas garder le personnel excédentaire ; l'occupation insuffisante de ce personnel est facteur de démotivation pour les autres employés actifs.

CONDITIONS DE SUCCES
D'UNE RESTRUCTURATION
INDUSTRIELLE

PARTICIPATION ET CONCERTATION

Entre la Direction et l'Organisation Syndicale
les Cadres et les Ouvriers de l'Entreprise
les Institutions Financières et l'Entreprise
l'Administration Centrale et l'Entreprise

QUALITE, EFFICIENCE ET DILIGENCE

Qualité du Consultant et Diagnostic
Rapidité d'exécution du plan de restructuration
Mesures pragmatiques et percutantes

CONSENSUS SOCIAL ET POLITIQUE

Sur la nécessité d'une RESTRUCTURATION
Sur la Volonté d'Aboutir
Résolution d'application des directives de l'étude

- Procéder à un reclassement efficace et graduel du personnel grâce :
 - . à des embauches par d'autres entreprises (nouvelles ou existantes)
 - . à des montages de RES pour des activités situées à la périphérie de l'EPE (délestage d'activités au profit des salariés)
 - . au réemploi du personnel excédentaire par une filiale ou des PMI privées ou enfin des coopératives industrielles associant des jeunes.
 - . à la pré-retraite "négociée" du personnel âgé
 - . à l'adjonction à chaque grande entreprise d'un programme d'essaimage de PME/PMI sous-traitantes.

- Proposer un éventail de nouvelles activités (de services et de production de biens) ; la création de nouvelles entreprises a été fortement encouragée par les réformes économiques surtout si celles-ci, grâce à un partenariat de qualité, présentent une viabilité économique certaine et offrent la possibilité de création de nouveaux emplois.

2.7 Le rôle possible des établissements financiers dans le créneau de la restructuration

Dans une période de mutation profonde, les banquiers se retrouvent dans une position rendue plus difficile que d'habitude.

Les risques classiques, qui sont ceux des financements des besoins d'exploitation ou des nécessités d'investissements productifs nouveaux, sont particulièrement difficiles à appréhender lorsque les paramètres, tant de nature économique, que politique, sont intégrés dans un cycle de mutations exceptionnel.

L'analyse financière classique ne peut suffire à répondre aux types de problèmes posés aujourd'hui aux banquiers algériens ; ils doivent y intégrer des données tout à fait spécifiques au contexte actuel.

Si par le passé certains éléments de nature subjective, certaines contraintes ou pressions ont pu être pris en compte afin de contribuer à la mise en place de crédits normalement "inacceptables", le prix à payer est aujourd'hui trop grand pour que les banquiers algériens ne choisissent pas définitivement la voie du "professionnalisme" ; un souci extrême de rigueur est certainement la meilleure des protections contre des déboires qui peuvent se révéler extrêmement douloureux.

Quelle peut être l'attitude du banquier propulsé au devant de la scène par une restructuration complète de l'économie et une activité réglementaire débordante ?

Doit-il être simple spectateur et reconduire systématiquement les lignes de crédit précédemment accordées ? Doit-il sanctionner des programmes d'investissement d'envergure, dont le caractère stratégique évident laisse en finale peser sur lui seul la responsabilité ?

La réponse à ces questions devrait être simple : il existe un certain nombre de règles de base du métier de banquier ; on ne peut pas tout faire avec le crédit. Actuellement, certains considèrent les banques commerciales comme les "fossoyeurs" de l'ancienne politique économique en contraignant les entreprises publiques à pratiquer "une sorte d'euthanasie industrielle".

D'autres en revanche, pensent comme à l'accoutumée perpétuer une situation de rente.

Une latitude de manoeuvre limitée, une sous-qualification professionnelle, un nombre limité d'institutions devrait inéluctablement conduire à des différends de décisions et à des prises de positions arbitraires.

2.8 Les administrations : organes dirigistes ou régulateurs de l'activité économique

Le fonctionnement des entreprises et des banques est fortement conditionné par l'environnement ; les modifications de celui-ci entraînent des réactions qui n'obéissent à aucune règle clairement établie.

L'Algérie, comme d'autres pays ayant décidé de s'orienter vers une économie de type libéral, se trouve encore à la recherche de règles et de formes d'actions adaptées à la situation nouvellement créée.

Le pays n'a pas encore réussi à définir un cadre réglementaire réellement satisfaisant, tant en ce qui concerne les relations entre les opérateurs, l'Etat, les fonds de participations et les entreprises publiques.

Ce problème est encore plus aigu au niveau des relations entre opérateurs nationaux et étrangers.

L'ampleur des problèmes ne permet plus de se contenter d'essayer de les régler au niveau "du particulier", la situation actuelle requiert des approches globales : les comportements tant des entreprises que des banques sont remis en cause dans leur globalité.

Il semble évident que les entreprises ne pourront pas seules atteindre des niveaux de performance tant soit peu satisfaisants ; il faut par conséquent que le désengagement de l'administration puisse leur offrir la possibilité de rechercher des partenaires financiers et industriels tant en Algérie qu'à l'étranger.

Il faudrait donc fournir aux entreprises un environnement (légal, fiscal, réglementaire, douanier, etc...) amenant des possibilités de coopération avec d'autres acteurs nationaux ou étrangers.

En réalité, on est loin de ce scénario. Une autre atmosphère est actuellement ressentie : encouragements au niveau des déclarations d'intention et déception dans la pratique.

2.9 Vers un mariage de raison du couple industrie - finance

La libéralisation à terme de l'économie algérienne posera inévitablement le problème des conditions d'insertion de celle-ci dans le cadre d'une économie de plus en plus mondialisée et concurrentielle situant très haut la barre de la compétitivité, ce qui signifie que les entreprises seront plus vulnérables.

Les tentatives de pénétration de marchés extérieurs par les entreprises algériennes nous conduisent à faire les constats suivants.

Du fait du manque de support des banques locales, les entreprises se sont trouvées très vite confrontées à des situations extrêmement difficiles.

Les seules opérations ayant réussi dans ce domaine ont en revanche bénéficié du concours actif des banques étrangères.

Ceci illustre bien la nécessité d'accompagnement par les banques commerciales des entreprises algériennes.

Au niveau du financement des fonds propres des entreprises, tout reste à faire.

La nécessité de mettre en place des modes de financement appropriés tels que : les nouveaux produits financiers (ou titres), les actions à dividendes prioritaires sans droit de vote, warrants, obligations échangeables, titres participatifs, certificats d'investissements répond à ce besoin.

Parallèlement, le crédit-bail (leasing) peut se substituer au concours bancaire ; le leasing permet à un industriel d'obtenir un financement à 100 %, ce qui représente un moyen pratique de renouvellement des équipements obsolètes.

Il serait fastidieux de fournir une liste de tous les produits financiers qui ont vu le jour ces dernières années dans les pays industrialisés ; les banques commerciales algériennes devront soigneusement étudier l'opportunité d'en introduire certains sur le marché.

Malgré des conditions économiques aujourd'hui difficiles, tant les banquiers, que les industriels algériens doivent rattraper le temps perdu par les règles du centralisme planifié ; dans cette perspective, l'IFS pourra jouer le rôle de lien nécessaire entre ces deux partenaires complémentaires.

2.10 Conclusion

Nous n'avons pas présenté une vue complète des procédés de privatisation, mais indiqué certains mécanismes ainsi que leurs méthodologies d'approche respectives.

Tout programme de politique prescrivant la transition d'un type économique de planification centralisée vers une économie de marché doit procéder à des privatisations : ceci est vrai, que cette mutation s'opère par étapes, ou brutalement.

L'Algérie doit procéder à des réformes en profondeur et dans un laps de temps raisonnablement court.

Les cessions seront réalisées sous diverses formes selon que l'on souhaite garder, partager ou perdre le contrôle de la direction des EPE.

Pour les EPE en difficulté, il est de l'intérêt des pouvoirs publics, du management et des salariés de rechercher des solutions autres que l'injection pure et simple de fonds publics ; une autre forme d'intervention plus efficace peut consister à procéder à une restructuration complète de l'entreprise dont un des scénarios habituels est la privatisation totale.

L'expérience et les résultats des programmes de privatisation s'opérant actuellement dans certains pays industrialisés d'Europe de l'Est, de la CEE, de l'Asie du Sud-Est peuvent offrir d'authentiques modèles.

L'IFS dans ce contexte se voit ouvrir un large champs d'interventions ; dans son programme d'activités à moyen terme, l'IFS devra inscrire notamment des opérations liées aux procédures de cession.

L'IFS se verra charger pour le compte d'entreprises ou de banques, soit de rechercher des crédits d'exploitation et d'investissement, soit de procéder à des interventions auprès d'entreprises afin de vérifier les conditions d'octroi des crédits.

On s'aperçoit finalement que les banques commerciales offrent un large marché potentiel aux sociétés d'audit et de conseils, notamment au niveau de la rationalisation et de l'appréciation de la filière engagements.

3. L'IFS UN ELEMENT DE LA RELANCE DES INVESTISSEMENTS

3.1 Le programme du gouvernement en matière d'investissements productifs

Concernant les investissements productifs, le rôle de l'Etat algérien consiste essentiellement à intervenir de façon indirecte à travers les mécanismes économiques de régulation ; néanmoins, l'appui direct à certaines activités retenues comme prioritaires est nécessaire.

Les priorités du présent gouvernement concernent actuellement : les hydrocarbures, l'énergie, les activités d'exportation, certaines filières décisives pour l'intégration de l'économie, les petites et moyennes industries fortement créatrices d'emplois, les industries de biens de consommation, ainsi que l'achèvement du programme en cours relatif aux entreprises publiques économiques.

Par ailleurs, les autorités soutiennent systématiquement les projets tels que :

- les investissements de valorisation du potentiel existant et de "revamping" de l'outil de production.
- les investissements d'efficacité qu'identifieront les restructurations industrielles.

- un certain nombre de programmes à effet d'entraînement substantiel (fibres synthétiques, véhicules particuliers, produits siderurgiques, produits et dérivés oléagineux).

La relance de l'investissement productif et les actions de soutien de l'Etat en la matière seront ciblés tout particulièrement vers le développement des PME/PMI en raison de ses impacts multiples, notamment sur :

- la création d'emplois
- la densification et l'intégration du tissu industriel
- la mobilisation des capacités locales d'étude et d'ingénierie
- le développement régional équilibré
- l'augmentation des capacités d'exportation (hors hydrocarbures).

Les autorités rappellent que l'exportation doit être fortement encouragée, dans la mesure où elle constitue pour l'entreprise un moyen d'alléger la contrainte externe et, en même temps, de stimuler et d'améliorer la qualité des produits.

Parallèlement, la lutte contre les disparités régionales en matière d'activités productives sera amplifiée par un programme de création (dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire) de zones d'activités attractives pour les investissements créateurs d'emplois.

Celles-ci seront réalisées dans les zones suivantes : le Sud algérien (près de 700 communes), les hauts plateaux, les bandes frontalières et zones montagneuses (taux de chômage constatés supérieurs à 25 %).

Les autorités entendent par ailleurs encourager activement l'investissement privé dans le secteur touristique, fortement générateur d'activités de services et créateur d'emplois ; en effet, l'Algérie jouit d'un potentiel touristique extrêmement varié, pratiquement inexploité ; l'Etat doit se désengager totalement de la gestion directe de ce secteur tant au niveau des investissements que de l'exploitation, afin de pouvoir jouer son rôle au niveau de l'identification des sites naturels, de leur aménagement, des mesures incitatives, du contrôle de la qualité et des prix, de la valorisation des patrimoines et sites archéologiques.

Le programme de relance des investissements mis en place par les autorités s'appuie sur la mobilisation du potentiel de production et des agents économiques orientés vers une reprise de la croissance et l'amélioration à court terme de l'efficacité globale.

Le gouvernement réalise que ce n'est que lorsque seront effectivement réunies les conditions d'une exploitation normale des investissements réalisés, et que seront rétablies les conditions de rentabilité de ceux-ci, que l'on rendra fiable et crédible le marché algérien aux investisseurs nationaux et étrangers.

L'utilisation effective du potentiel productif existant, afin de satisfaire les besoins internes et de crédibiliser en même temps toute politique de recherche de partenariat, revêt de ce fait une importance de caractère stratégique.

Une priorité sera accordée en particulier aux secteurs et activités à fort effet d'entraînement :

- la sidérurgie
- la transformation des métaux
- la production de matériaux de construction
- l'industrie des biens intermédiaires
- toutes les industries qui traditionnellement sont créatrices d'emplois et à forte valeur ajoutée
- etc...

C'est dans cette logique que les activités de l'IFS en matière d'investissements doivent en grande partie s'orienter.

3.2 Les actions possibles de l'IFS

Il est logique que les interventions de l'IFS se synchronisent avec la politique économique du gouvernement tout en s'inscrivant dans l'évolution du cadre juridique-réglementaire.

Par ailleurs, il apparaît que parmi la gamme de services que l'IFS pourra proposer, deux types d'activités distinctes se font jour :

- les restructurations et redéploiements
- les interventions de hauts de bilan et montages d'affaires.

3.2.1 Restructuration et redéploiements

Nous avons présenté précédemment le vaste programme de restructuration des entreprises et des banques algériennes.

A l'issue de ces opérations, des plans stratégiques de restructuration et de redéploiement seront proposés afin de relancer l'outil de production dans un cadre de saine gestion ayant des perspectives réelles de profitabilité.

A l'heure actuelle, plusieurs secteurs sont en cours d'étude de restructuration (le textile, les cimenteries, les entreprises de biens d'équipement et de transformation et très prochainement les banques).

Les grandes sociétés internationales d'audit et de conseils se partagent ce marché sur un financement de la BIRD.

La plupart des sociétés internationales sont sur ces chantiers à la recherche de partenaires locaux (sociétés algériennes de conseils et d'audit) pour les assister dans leurs missions.

L'IFS peut donc offrir ses services à ces grands groupes en s'associant aux travaux de restructuration des entreprises.

Outre l'intérêt de se constituer un riche fonds de documentation, l'IFS aura tout intérêt à lancer ses propres experts sur le terrain au sein d'une équipe multidisciplinaire internationale ce qui leur assurera un transfert de savoir-faire et leur permettra d'acquérir une méthodologie d'approche des problèmes.

Compte tenu du nombre d'entreprises et de la grande taille de certaines d'entre elles, ce programme devrait se poursuivre jusqu'en 1994.

3.2.2 Les interventions de haut de bilan et les montages d'affaires

Faisant suite à la phase diagnostic et à la formalisation du plan de restructuration, la phase suivante consistera à quantifier et à mettre en oeuvre les propositions du scénario retenu.

A ce niveau, il s'agit de rechercher les éléments constitutifs de la nouvelle stratégie qui, le plus souvent sont au nombre de trois :

- un partenaire industriel et/ou commercial étranger
- des banques d'investissement intervenant en haut de bilan
- des banques commerciales locales et étrangères intervenant au financement des besoins d'exploitation

Il s'agit en finale de monter des affaires qui regroupent plusieurs partenaires ayant des activités et des objectifs très différents.

Qu'il s'agisse d'opérations d'évaluation d'entreprises, de privatisation, de syndication, de montages financiers complexes, nous retrouvons toute la gamme de produits d'une banque d'affaires classique.

Compte tenu de ce qui a été vu précédemment, notamment dans la partie présentant le cadre des réformes économiques actuellement en cours en Algérie, il est évident que ce marché sera éminemment porteur ; l'IFS ne devrait pas avoir de difficultés à s'y faire une place.

Dès que l'environnement politique et social sera éclairci, nous pensons que l'Algérie sera un pays très attractif pour les investisseurs étrangers ; compte tenu notamment de sa position géographique, elle ne pourra laisser indifférents les investisseurs potentiels de la Communauté économique européenne.

Dans ce programme de dénationalisation partielle ou totale des entreprises publiques économiques et d'utilisation rationnelle des richesses que recèle l'Algérie (agriculture, industrie, tourisme, etc...) ; l'IFS se positionnera en pionnier et consolidera sa position sur ce créneau.

3.3 Les différents intervenants

3.3.1 Mobilisation des ressources financières

Compte tenu de la structure de la dette algérienne et de la crise de trésorerie, les autorités et principalement la Banque d'Algérie ont pris un certain nombre de mesures visant à limiter, voire supprimer le recours incontrôlé aux financements à court terme ; celles-ci ont contribué à renchérir l'ensemble des crédits et à concentrer une grande partie de la dette algérienne sur des facilités à court terme.

L'instruction 03/91 relative aux conditions et règles de financement des opérations d'importation est encore plus explicite à ce sujet puisqu'elle fait obligation aux banques dans son article 07 de recourir prioritairement aux lignes de crédit gouvernementales et multilatérales. Dans le cas où les importations envisagées ne sont pas couvertes par ce type de facilités, les crédits les plus appropriés à mettre en place, devront être assortis des termes suivants :

- 18 mois pour les biens industriels de consommation, les matières premières et semi-produits
- supérieurs à 3 ans pour les matériels et bien d'équipement.

Parmi les lignes de crédits gouvernementales et multilatérales on peut citer :

Les lignes de crédit gouvernementales

- Les lignes de crédit algéro-françaises
 - . ligne de trois milliards de FRF. sous forme de crédits acheteur finançant les importations de bien finis et semi-produits. A la suite d'une renégociation ce montant a été élevé à quatre milliards de FRF. L'ensemble des banques commerciales algériennes en sont utilisatrices.
 - . Ligne de deux milliards de FRF. en deux tranches
 - .. 1,4 milliards de FRF.
 - .. 0,6 milliards de FRF.destinée à financer des projets industriels de partenariat et de PME/PMI conjointes et dont la banque algérienne de développement (BAD) est l'unique emprunteur.
 - . Ligne de 500 millions de FRF. pour financement de projets dont la BAD est également l'unique emprunteur.
 - . Ligne de crédit de 500 millions de FRF. dont l'emprunteur est le CPA.

- Les lignes de crédit algéro-espagnoles

- . ligne de 125 million de \$ US dont l'emprunteur est la BAD auprès de ICO.
- . ligne de 125 millions de \$ US dont l'emprunteur est la BAD auprès de banques commerciales espagnoles pour financement de projet.

- Les lignes algéro-canadiennes

- . ligne de 100 millions CAN \$ dont l'emprunteur est la BADR auprès du SEE et qui finance l'importation, la fourniture d'amiante, le bois et le matériel et les produits vétérinaires.
- . ligne de 500 millions CAN \$ dont l'emprunteur est la BAD auprès de la Société pour l'expansion des exportations (SEE).

- Les lignes algéro-japonaises

Ligne de 20 milliards de Yen dont l'emprunteur est un groupe de banques algériennes auprès de l'Eximbank du Japon. Cette ligne finance l'importation de pièces de rechange, les équipements, les pneumatiques et les services liés aux équipements d'origine japonaise.

- Les lignes algéro-américaines

Ligne de 500 millions de \$ US pour l'importation des produits alimentaires.

- Les lignes algéro-turques

Ligne de 100 millions \$ US dont l'emprunteur est un groupe de banques commerciales algériennes auprès de l'Eximbank de Turquie.

- Les lignes de crédit algéro-italiennes

- . Ligne de 300 millions de \$ US empruntés par un groupe de banques commerciales algériennes.
- . Ligne de 320 millions de \$ US empruntés par la BAD pour financer des projets de PME/PMI conjoints.

Les lignes de crédit multilatérale

- Prêt de la BIRD

Ligne de crédit de 350 millions de \$ US en deux tranches égales dont la BAD est le gestionnaire et destinée à l'assainissement et à la restructuration des entreprises et des banques.

- Prêt de la Banque Africaine de Développement

Ligne de 150 millions d'unités de compte servant à financer les coûts en devises des besoins des importations des biens et des services nécessaires à l'exécution du programme des réformes économiques.

Se posent actuellement, aux autorités algériennes, la question suivante : "Comment améliorer l'approche des marchés financiers internationaux et comment réhausser la qualité de la signature de l'Algérie sur le marché international des capitaux ?"

3.3.2 Les intervenants nationaux

Les investisseurs nationaux

Parmi eux nous distinguons les entrepreneurs et les détenteurs de capitaux résidents et non résidents. Bon nombre opèrent dans l'économie informelle fortement rémunératrice et à l'abri de la fiscalité.

L'efficacité améliorée du contrôle fiscal, la réglementation du commerce extérieur ainsi que l'amélioration du système de distribution devraient à terme inciter ces opérateurs à rechercher d'autres activités orientées vers l'économie productive ou les produits financiers nouveaux.

Les entreprises publiques économiques

Compte tenu de leur endettement actuel, la plus grande partie des EPE s'engagera dans des opérations de restructuration en 1992-93.

Des cessions d'actifs comme apports en nature pourront être utilisées pour réaliser diverses formes de partenariat ou sociétés mixtes.

Seul un nombre limité d'EPE (sociétés de distribution par exemple) ou d'établissements financiers (sociétés d'assurance en particulier) ou enfin de sociétés non autonomes à caractère stratégique (SONATRACH et SONELGAZ) pourraient dans l'immédiat envisager d'effectuer des investissements sur de nouveaux projets (seules ou en partenariat avec des sociétés étrangères).

Les entreprises privées

Compte tenu de leur taille et de leurs problèmes spécifiques (approvisionnements, commercialisation, capacités financières réduites, etc...) les PME/PMI algériennes se battent pour assurer leur pérennité confrontées à la concurrence qui s'installe rapidement sur le marché ainsi qu'à la libéralisation du commerce extérieur.

Des négociations sérieuses devront être entamées avec les pouvoirs publics pour d'une part assurer la survie de certaines PME/PMI et d'autre part réaliser une densification du réseau de ce type d'investissements économiques ; on assiste à l'élaboration d'une politique à long terme (10 ans) visant la relance des investissements à travers ces familles d'entreprises.

Des structures spécialisées de mise en relation d'affaires (chambres de commerce, agences de promotion des PMI, associations de professionnels de secteurs, institutions financières spécialisées) auront tout particulièrement dans la prochaine décennie à jouer un rôle dans ce type d'activité.

Les investisseurs institutionnels nationaux.

Les prises de participation dans les entreprises et sociétés se développent très timidement en Algérie.

D'une part, les produits financiers qui accompagnent normalement ces opérations sont soit en voie de création, soit inexistantes et d'autre part, le dispositif légal et juridique est en la matière particulièrement pauvre.

Les banques commerciales offrent des prêts à court, parfois à moyen termes, la BAD à long terme.

Les autres institutions financières (CNEP, Assurances, Caisses de retraites, etc...) n'ont ni l'expérience, ni la tradition, ni parfois la compétence pour intervenir en tant qu'opérateurs dans le processus de relance des investissements.

Les fonds dont elles disposent sont placés sous forme de bons d'équipement auprès du trésor public ou de bons de caisse auprès des banques commerciales ; il convient à ce propos de noter l'étrécissement de l'éventail des produits financiers actuellement offerts en Algérie.

De nouvelles institutions financières viendront dans un proche avenir combler ce vide en s'installant seules ou sous forme de sociétés-mixtes.

Signalons d'ores et déjà la création récente en Algérie de la FINALEP, société d'investissement qui regroupe le Crédit Populaire d'Algérie, la Banque de Développement Local, la Caisse Centrale de Coopération, la Banque Européenne d'Investissement et la DEG allemande.

3.3.3 Les intervenants étrangers

Les institutions financières multinationales

Celles-ci souhaitent intervenir en Algérie et particulièrement établir des liens avec le secteur privé.

Soulignons par exemple que la Société Financière Internationale (SFI) au sein de laquelle l'Algérie figure désormais comme membre associé, recherche des opportunités d'investissement dans ce pays.

Les obstacles à la réalisation de ce type d'affaires résident notamment dans le manque de "professionnalisme" des entrepreneurs locaux et dans les difficultés qu'ils éprouvent à percevoir des relations d'affaires d'un type nouveau.

Il apparaît nécessaire que des institutions financières spécialisées se montent rapidement en Algérie afin de se consacrer à bâtir des structures financières et légales nouvelles.

Celles-ci devront autoriser la participation des non-résidents au capital social des sociétés algériennes.

De nouvelles formules juridiques devront être créées garantissant notamment aux actionnaires étrangers des rémunérations liées à leurs formes de participations et permettant à terme diverses possibilités de sorties.

Les grandes firmes et les multinationales

La loi sur la monnaie et le crédit n'apporte pas toutes les réponses et garanties aux investisseurs étrangers. Elle trace bien sûr un cadre assez large autorisant bon nombre d'opérations avec la garantie de la Banque d'Algérie ; mais, c'est au niveau des détails et des modalités pratiques d'application que les lacunes apparaissent.

Un nouveau code de commerce toujours attendu devrait (selon nos informations) prochainement régir tous les éléments qui entrent dans des opérations commerciales et financières.

Les autorités algériennes, conscientes de la concurrence en ce domaine, ont déclaré que des mesures incitatives seraient offertes aux investisseurs étrangers afin de placer l'Algérie dans une position favorable par rapport à d'autres pays riverains.

Notons que les grandes entreprises industrielles qui opèrent en Algérie ont pour la plupart des bureaux de représentation qui se transforment peu à peu en concessionnaires permanents.

Un bon nombre d'entre elles envisagent de s'engager dans des opérations d'industrialisation en vue de se positionner définitivement sur le marché ou du moins se réserver un ticket d'entrée.

Le secteur des hydrocarbures est celui qui pourrait aller le plus vite dans ce type d'activité, suivi par la chimie (produits pharmaceutiques inclus) et la mécanique.

Les petites et moyennes entreprises

Elles pourront intervenir dans les montages d'affaires pour des raisons de croissance (ou de survie) mais au moyen d'apports en nature (savoir faire, technologie, qualité des produits, ouvertures vers des marchés extérieurs) bien plus qu'avec des capitaux.

Les lignes de crédit gouvernementales contribueront à encourager et à garantir leurs interventions en Algérie ; la création de sociétés mixtes peut s'envisager notamment avec la France, l'Italie, l'Espagne et la Belgique.

La création récente d'un ministère des PMI est le signe affirmé d'une volonté du gouvernement de soutenir ce type d'entreprises ; cependant, les instruments de promotion et de création de PME/PMI mixtes doivent voir rapidement le jour.

Ce créneau apportera des opportunités certaines aux activités d'une institution financière spécialisée (montages d'affaires de PME/PMI mixtes) à condition de "professionnaliser" la démarche (système d'information et réseau international d'affaires).

3.3.4 La nature des activités possibles

Introduction : les problèmes humains

Alors que, dans le cadre des règles de l'économie de marché, il n'est pas une décision économique ou financière, pas un investissement, qui ne soit précédé d'une évaluation de ses conséquences, d'une estimation des résultats attendus et des risques à encourir, aujourd'hui encore, en Algérie, les institutions financières ou les investisseurs locaux continuent à s'en remettre à leur "expérience" ou à leur "sens de l'économie".

En ce qui concerne les opérations économiques de grande envergure, la multiplicité et l'imbrication des facteurs économiques et politiques ne permettent plus de choix final arbitraire en raison du nombre d'acteurs concernés et de la diversité des centres de décision impliqués (nationaux, régionaux, internationaux, financiers et administratifs) ; ceci est d'autant plus vrai quand les ressources en dinars et en devises sont rares et que les possibilités de fournir les garanties nécessaires sont limitées.

Aussi, afin de permettre d'établir un dialogue entre le demandeur et le prêteur éventuel, une analyse financière fiable et réaliste s'avère nécessaire.

De plus, une analyse de l'environnement économique s'avère souvent constituer un complément indispensable pour toute prise de décision.

En définitive, les techniques utilisées dans les analyses doivent fournir aux décideurs des éléments chiffrés irremplaçables d'appréciation. Ceux-ci aident à leurs décisions, facilitent la présentation d'un projet d'investissement aux autres institutions financières et à la puissance publique.

Nous avons perçu en Algérie une absence notable d'intervenants suffisamment professionnels et fiables qui puissent établir la liaison entre les différents acteurs économiques, à savoir :

- les industriels
- les financiers
- les investisseurs
- les hommes d'affaires
- les sociétés de services
- les promoteurs et entrepreneurs
- les organismes et institutions spécialisés
- etc...

Il semble normal que, dans un pays à économie anciennement planifiée, bon nombre de ces acteurs n'existent pas encore et n'aient, s'ils existent, qu'une expérience limitée.

Rappelons que les lois du pays interdisaient avant la réforme le recours aux intermédiaires de toute nature que ce soit ; l'absence de ces intermédiaires laisse un espace vide entre les différents acteurs économiques qu'il faut rapidement combler.

Nous avons remarqué une déspecialisation notable des métiers dans les entreprises de production et de services. Cela revient à dire que tout le monde fait un peu de tout et que l'absence de groupes ou d'équipes spécialisées ne permet pas d'offrir des services de qualité internationale.

A titre d'exemple, des responsables commerciaux, sans disposer des techniques nécessaires ni d'expérience suffisante, se trouvent contraints aujourd'hui de mener des opérations de montage d'affaires et de joint-ventures. Ce sont les effets d'une politique d'autarcie et d'extraversion administrée des entreprises qui font obstacle à une nouvelle politique commerciale orientée vers l'ouverture et l'efficacité.

Nous avons pu observer sur le terrain deux situations caractéristiques : dans un premier cas, les responsables d'entreprises étaient empêtrés dans une gestion routinière et attendaient en vain des opportunités d'affaires, dans un deuxième cas, les responsables d'entreprises menaient des opérations externes (investissements, partenariat) en négligeant quelque peu leurs responsabilités directes dans la conduite des activités quotidiennes.

L'IFS devra s'inscrire dans cet environnement et offrir des services qui couvriront un "package" et non pas se cantonner dans le cadre d'une mission précise qui l'empêcherait de finaliser d'autres opérations réclamant des interventions de nature diverses.

3.3.5 Les activités possibles de l'IFS

Notons que parmi la gamme des activités possibles de l'IFS on trouvera notamment :

- les opportunités d'investissement
- les diverses formes de partenariat
- les prises de participations et joint-ventures
- l'ingénierie financière
- le montage d'affaires.

Les opportunités d'investissement

Le plus souvent, elles correspondent à la réalisation d'investissements de type infrastructure ou institutionnel, création d'usines nouvelles ou extension d'unités existantes de production.

Il s'agit d'un "package" d'activités et d'engagements qui utilisent des ressources limitées (dinars et devises, ressources humaines, etc...) et dont un individu, un groupe ou la collectivité entière attendent des retombées de nature monétaire ou autre.

Pour ce faire, une analyse du projet s'avère nécessaire. Celle-ci consiste à comparer les utilisations de ressources immédiates avec des revenus (ou avantages) attendus et étalés sur une période de temps donnée.

Mais l'étude d'un projet ne se limite évidemment pas à cette seule analyse. Elle examine également dans les détails les techniques de fabrication, les caractéristiques des produits, les coûts et prix de revient, les conditions de commercialisation, les quantités produites, l'évolution future de la demande (étude préalable de marché) ainsi que ses limites.

Outre ces éléments rappelons pour mémoire que l'analyse se concentrera sur les points suivants :

- l'environnement juridique et fiscal
- les ressources humaines
- les types d'organisation et de management
- les estimations des coûts d'investissement et d'exploitation ainsi que les recettes et avantages prévus
- la mobilisation des ressources financières nécessaires pour la réalisation
- la comparaison coûts/avantages
- l'évaluation des risques encourus et études de scénarios.

L'IFS ne devrait pas effectuer les études de faisabilité qui l'écarterait de sa vocation de société de services financiers mais s'intéresser davantage aux aspects rentabilité et financement.

Elle devra également s'associer des sociétés locales ou étrangères, selon le cas et l'importance du projet, afin, le cas échéant, de sous-traiter la réalisation de l'étude de faisabilité et offrir au client un "package" d'une étude complète d'opportunité d'investissement incluant à la fois l'analyse technico-économique et l'étude purement financière.

Les diverses formes de partenariat

Il est d'ores et déjà inscrit dans le programme du gouvernement et des responsables des entreprises publiques et privées que les conditions nécessaires du succès du programme de restructuration et de relance passent par l'intermédiaire du partenariat avec des entreprises et sociétés étrangères et en particulier celles de la Communauté Economique Européenne.

La recherche d'une forme de partenariat qui soit mutuellement profitable aux différents partenaires a été jusqu'à présent une volonté louable inscrite dans divers protocoles entre diverses institutions et entreprises sans toutefois se matérialiser de façon satisfaisante.

Nous pensons que l'une des raisons de ces modestes résultats provient du fait de l'absence de sociétés de conseils spécialisées dans ce type d'affaires qui pourraient apporter toute l'objectivité ainsi que le professionnalisme nécessaire à l'aboutissement des projets.

Les prises de participation et joint-ventures

Parmi les diverses formes de partenariat que l'on peut inventorier figurent les prises de participation au capital de sociétés existantes ou à créer (joint-ventures) et bien entendu toutes les opérations de fusion-acquisition.

Nous n'avons pas pu recenser tous les cas récents de joint-ventures qui se sont réalisés en Algérie. Cependant, un grand nombre de sociétés algériennes et étrangères recherchent une assistance professionnelle pour réaliser dans de bonnes conditions ce type d'opération.

L'IFS devra se positionner sur ce marché à notre avis très porteur et, avec des compétences suffisantes, se consolider sur ce créneau dès sa création.

Nous verrons plus en détails dans le chapitre 3, les raisons qui motivent cette recommandation.

L'ingénierie financière

Cette discipline qui est l'apanage des banques d'affaires et des sociétés financières spécialisées trouvera toute son importance très prochainement en Algérie.

En effet, compte tenu de la création prochaine d'un marché boursier, des possibilités de privatiser les entreprises publiques et d'effectuer des opérations de fusion-acquisition, toute institution financière spécialisée devra pratiquer cette discipline pour se placer sur ce marché fortement rémunérateur.

Dans cette perspective, l'IFS devra étudier son positionnement relatif à cette activité et surtout programmer son entrée effective dans la pratique de ces techniques financières afin d'établir un programme nécessaire de formation de ses cadres.

Le montage d'affaires

Au sens large de ce terme, on entend la mise en relation d'affaires, le conseil, l'assistance aux négociations, les syndications d'opérations de financement et la recherche de garanties et de cautions, la négociation des termes juridiques des accords et la recherche de partenaires ou associés, etc...

C'est une activité où seule la pratique et la réussite d'opérations confirment la qualité et la compétence.

Toutes les banques d'affaires et les cabinets conseils dans les montages d'affaires sont présents dans ce créneau souvent difficile mais fortement rémunérateur.

Du fait de la structure actuelle de son économie, l'Algérie importe près de 10 milliards de \$ US en biens et services. Elle offre d'immenses possibilités aux hommes d'affaires capables de mener des opérations à la fois variées et complexes.

L'Algérie, qui va progressivement entrer dans le monde international du commerce, des services et de la production, va devoir ériger des structures nouvelles, donc éduquer des hommes capables de mieux négocier, de mieux utiliser les ressources, de mieux acheter et vendre.

L'IFS doit-elle s'inscrire totalement ou partiellement dans cette perspective et comment concilier toutes ces activités sans risquer une grande dilution de ses capacités et donc une inefficacité ?

Il est clair que des choix stratégiques devront guider l'orientation de l'IFS dans son programme de développement ; la nature et les objectifs de ses actionnaires seront à ce stade des paramètres non négligeables.

CHAPITRE 2 : L'ENVIRONNEMENT LEGAL ET FISCAL

SECTION 1 : L'ENVIRONNEMENT LEGAL

TYPES ET NATURES JURIDIQUES DES SOLUTIONS POSSIBLES POUR LE CADRE JURIDIQUE DE L'IFS - AVANTAGES ET INCONVENIENTS

1. REMARQUES LIMINAIRES

Le droit algérien des sociétés est à la veille d'un changement très important. Actuellement, le cadre est défini par une Ordonnance de 1975, portant Code de Commerce. Ce texte reconnaît seulement trois formes de sociétés : la société en nom collectif (articles 551 et suivants), la société à responsabilité limitée (articles 564 et suivants) et la société par actions (articles 592 et suivants). Le Code civil algérien permet également de constituer des sociétés civiles (article 416, dans sa version modifiée par la loi n°88-14 du 3 mai 1988.)

Nous éliminerons a priori trois de ces formes, principalement du fait du caractère particulièrement contraignant de la responsabilité qui pèse sur les associés :

- société en nom collectif : responsabilité des associés indéfinie et solidaire pour les dettes sociales (article 551 du Code de commerce) ; ce type de société est plutôt utilisé dans les affaires familiales où l'intuitu personae est déterminant
- société civile : les associés sont tenus sur leurs propres biens de dettes supérieures à l'actif social (articles 416 et 434 du Code civil).
- société à responsabilité limitée, peu utilisée pour les structures du type I.F.S.. Son régime hybride (à la fois société fermée du type société de personnes du fait de l'accent mis sur l'intuitu personae et société de capitaux) et le peu de confiance qu'elle inspire à ses partenaires justifie qu'on écarte ce type de structure.

Nous précisons enfin que la société en commandite par actions est actuellement inconnue du droit algérien (mais devrait y être introduite à la faveur de la réforme annoncée).

Il reste donc seulement une forme utilisable : la société par actions. Nous l'incluons dans les développements suivants. Pour permettre une comparaison, nous apporterons également certaines informations sur la société civile.

On trouvera ci-joint (annexes 5 et 7) un tableau récapitulatif des principales formes et de leurs exigences.

2. LA SOCIETE CIVILE

2.1 Constitution

C'est une forme d'une grande simplicité et d'une grande souplesse (la législation comporte seulement une vingtaine d'articles dans le Code civil, cela permet de donner le maximum de latitude aux associés).

La société civile est constituée par acte authentique à peine de nullité. La personnalité morale n'est opposable aux tiers qu'après accomplissement des formalités de publicité prescrites par la loi. Les tiers peuvent, cependant, si la société n'a pas accompli les formalités de publicité prescrites, se prévaloir de cette personnalité.

2.2 Apports

Les apports peuvent consister en sommes d'argent, en créances sur des tiers, en droits de propriété, d'usufruit ou en droits réels. On appliquera alors les dispositions relatives à la vente en matière de garantie des risques, de l'éviction, des vices cachés et de la contenance. Si l'apport consiste en la simple jouissance du bien, ce sont les dispositions relatives au bail qui s'appliquent.

Les apports peuvent également être en industrie. L'associé, dans ce cas, n'est pas tenu d'apporter à la société les brevets d'invention qu'il a obtenus (sauf convention expresse contraire).

L'influence ou le crédit d'un associé ne peuvent, à eux seuls, constituer un apport.

2.3 Administration

La société civile est administrée par un ou plusieurs gérants. Le gérant statutaire ne peut être révoqué comme un simple mandataire. L'administrateur peut ne pas être associé (il est alors révocable comme un simple mandataire). Rien n'interdit que le gérant soit une personne morale. Si tel est le cas, les dirigeants de ladite personne morale sont à leur tour responsables civilement et pénalement des fautes, au même titre qu'un gérant personne physique (la personne morale pouvant également être solidairement responsable avec ledit dirigeant pour les fautes commises dans l'exercice de ses fonctions).

On a déjà souligné le fait que les associés sont responsables sur leur propre patrimoine des dettes de la société civile. Ceci est très contraignant.

Les conditions de majorité pour la nomination du ou des gérants sont fixées librement par les associés. Ils fixent de même la durée des fonctions qu'ils impartissent au(x) gérant(s). Rien n'interdit de prévoir des durées différentes pour les différents gérants.

Les associés ont la possibilité de limiter, ou au contraire d'étendre statutairement ou conventionnellement, les pouvoirs dévolus au(x) gérant(s).

2.4 Décisions

Contrairement aux règles des sociétés par actions, les mécanismes régissant les décisions collectives sont extrêmement souples tant au niveau des modalités de consultation des associés que des conditions de majorité. La plupart du temps ces questions sont réglées par les statuts. Les conditions de majorité peuvent être les mêmes dans tous les cas ou, si les associés le désirent, différer en fonction de la nature de la décision à prendre. Le calcul de la majorité peut s'effectuer en capital, ou en nombre d'associés (per capita), ou en nombre et en capital, ou encore en fonction du nombre de voix détenues par chacun des associés. Il est licite d'attribuer statutairement un droit de vote plural à certains associés.

2.5 Cessions des droits sociaux

La liberté de cession n'est pas entravée par les dispositions du Code civil. Les statuts sont la loi des associés. Ils peuvent organiser un régime de cession-transmission très libéral ou au contraire l'interdire ou le soumettre à une procédure préalable d'agrément.

La cession de parts sociales doit être constatée par acte authentique.

Les associés peuvent se retirer (en totalité ou en partie) de la société. Le régime du retrait doit être organisé dans les statuts. Le retrait peut également intervenir après décision unanime des associés ou en vertu d'une décision judiciaire définitive.

Le départ peut donner lieu soit à remise d'une somme en numéraire représentant la valeur des droits sociaux du cédant, soit à une reprise d'apports. Cette dernière solution devra être soigneusement examinée avant d'être portée dans les statuts (conséquences graves dans certains cas pour la continuation de la vie de la société).

2.6 Responsabilité des associés

Les associés répondent des dettes de la société sur leurs biens personnels, en proportion de la part qu'ils détiennent dans le capital social. On ne peut convenir d'exclure l'un des associés de la participation aux bénéfices ou aux pertes de la société, à peine de nullité du pacte social.

Il peut être convenu de décharger l'associé qui n'apporte que son travail, de toute contribution aux pertes, à la condition qu'il ne lui ait pas été alloué une rémunération pour son travail.

2.7 Régime fiscal

Rappelons que le droit fiscal algérien ignore le régime des groupes de sociétés.

Les sociétés civiles diffèrent de régime fiscal selon que leur activité est ou non commerciale :

- sans activité "commerciale" : c'est le cas par exemple de la détention de participations dans le capital d'autres sociétés (holding). On applique alors un régime de "transparence" fiscale : la société n'est pas imposable en tant que telle, mais la charge pèse sur chacun des associés, en leur nom propre, au prorata des droits qu'ils détiennent (impôt sur le revenu global). Notons toutefois que si la société civile choisit la forme de société par actions, son assujettissement à l'impôt sur les bénéfices des sociétés est obligatoire (les associés disposant ensuite d'un avoir fiscal à déduire de leur impôt sur le revenu global).
- avec activité "commerciale" : le choix doit être notifié à l'administration fiscale et devient irrévocable : l'assujettissement à l'impôt sur les bénéfices des sociétés est obligatoire (chaque associé dispose alors d'un avoir fiscal déductible de son impôt sur le revenu global).

3. LA SOCIETE PAR ACTIONS

Ce régime est obligatoire pour les banques et les institutions financières. Il ne l'est pas pour les sociétés de services financiers annexes (conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine, conseil et gestion financière, ingénierie financière,...). Notons qu'il s'agit d'une structure lourde, financièrement onéreuse, soumise à une série de règles impératives.

3.1 Constitution

La société par actions est constituée par acte authentique à peine de nullité. Le nombre minimum d'actionnaires est de neuf. Il n'y a pas de nombre maximum.

La personnalité morale n'est opposable aux tiers qu'après accomplissement des formalités de publicité prescrites par la loi. Les tiers peuvent, cependant, si la société n'a pas accompli les formalités de publicité prescrites, se prévaloir de cette personnalité.

3.2 Apports

Le capital doit être entièrement souscrit. Il doit être libéré au moins à 75 % à la constitution. Le solde doit l'être dans les deux années suivantes. En cas d'apports en nature un commissaire aux apports, désigné judiciairement, évalue ceux-ci et dresse un rapport.

Les apports peuvent consister en sommes d'argent, en créances sur des tiers, en droits de propriété, d'usufruit ou en droits réels. On appliquera alors les dispositions relatives à la vente en matière de garantie des risques, de l'éviction, des vices cachés et de la contenance. Si l'apport consiste en la simple jouissance du bien, ce sont les dispositions relatives au bail qui s'appliquent.

3.3 Organes d'administration

- Conseil d'administration

Le conseil d'administration doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum 20 % du capital social. Ces actions, inaliénables, sont affectées en totalité à la garantie de tous les actes de gestion (même de ceux qui seraient exclusivement personnels à l'un des administrateurs).

Un administrateur ne peut se voir consentir un contrat de travail par la société postérieurement à sa nomination.

- Président du conseil

Le conseil élit parmi ses membres un président qui est impérativement une personne physique. Le président exerce ses fonctions pour la durée de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Il est révocable ad nutum.

Le président est responsable de la gestion de la société. Il la représente à l'égard des tiers.

- Directeur généraux

Sur proposition du président, le conseil d'administration peut donner à un ou plusieurs directeurs généraux mandat d'assister le président. Ils sont révocables ad nutum. S'il est administrateur, le mandat du directeur général est limité à la durée de ses fonctions d'administrateur. Les directeurs généraux disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le président.

- Les assemblées générales

La réglementation des conditions de prise de décision des assemblées générales est stricte. La validité des assemblées générales est subordonnée à la présence (ou représentation) d'actionnaires représentant un minimum d'actions. Ce quorum varie selon la nature de l'assemblée :

- . assemblée extraordinaire (modification des statuts) :
 - .. sur première convocation : moitié des actions
 - .. sur seconde convocation : quart des actions

.. assemblée ordinaire (autres décisions, au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice) :

- .. sur première convocation : quart des actions
- .. sur seconde convocation : pas de quorum requis

Les règles de majorité sont également différentes :

- assemblée extraordinaire : deux tiers des voix
- assemblée ordinaire : moitié des voix

A la différence de la société civile, le nombre de voix attaché aux actions est obligatoirement proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix au moins. Le président ne peut donc avoir voix prépondérante.

3.4 Décisions

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir, en toute circonstance, au nom de la société (dans la limite de l'objet social). Ses actes l'engagent vis à vis des tiers (même en dehors de l'objet social) sauf à démontrer la mauvaise foi du tiers.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple (à moins de convention contraire). En cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

3.5 Cession des droits sociaux

Les actions sont librement cessibles, à moins de disposition contraire figurant aux statuts (clauses d'agrément). La clause d'agrément doit être obligatoirement statutaire. A défaut d'agrément, par la société, du cessionnaire proposé par le cédant, le conseil d'administration doit, dans les trois mois à compter de la notification du refus, faire acquérir les actions par la société, en vue d'une réduction du capital.

Une clause de préemption peut être prévue statutairement. Dans ce cas on devra préciser que le cédant ne peut se prévaloir d'un droit de repentir (absence d'intuitu personae).

Les cessions doivent être constatées par acte authentique, à peine de nullité, et le paiement du prix, effectué entre les mains du notaire rédacteur de l'acte.

Les actionnaires ne disposent pas d'un droit de retrait comme dans les sociétés civiles.

3.6 Responsabilité des associés

La responsabilité des associés est limitée au montant de leur apport (sauf existence de conventions de cautionnement de l'associé au profit de la société ou de procédures judiciaires visant le comblement de passif).

3.7 Régime fiscal

Les sociétés par actions sont obligatoirement soumises à l'impôt sur les bénéfices des sociétés. Voir l'étude spécialement consacrée à ce thème.

SECTION 2 : L'ENVIRONNEMENT FISCAL

1. LES CHARGES FISCALES APPLICABLES A L'IFS

Nous avons remis une synthèse relative à l'impôt sur les bénéfices des sociétés (voir annexe 6).

Les taux d'imposition des bénéfices sont les suivants :

- taux général : 42 % (bénéfices non réinvestis)
- taux réduit : 15 % (bénéfices réinvestis)
- retenues à la source :
 - . dividendes distribués par les sociétés : 20 %
 - . revenus des créances, dépôts et cautionnements : 15 %
 - . revenus des bons de caisse anonymes : 20 %

Les taux de la taxe sur l'activité sont les suivants :

- cas d'activité industrielle et commerciale : 2,55 % du CA
- cas d'activité non commerciale : 6,05 %

Les taux de cotisations sociales sont les suivants :

- à la charge de l'employeur : 24 %, soit :
 - assurances sociales : 12,5 %
 - retraite : 3,5 %
 - prestations familiales : 6 %
 - accident/maladie professionnelle : 2 %
- à la charge du salarié : 5 % (à prélever sur le salaire et à reverser à la caisse)

Les taxes sur les sociétés sont les suivantes :

- apports purs et simples :

droit à régler :

- . 1 % du capital lorsqu'il n'excède pas 2.000.000 DA
- . 1,5 % lorsqu'il est supérieur à 2.000.000 DA et inférieur à 5.000.000 DA
- . 2 % lorsqu'il est supérieur à 5.000.000 DA

Le droit d'apport est liquidé sur le montant total des apports mobiliers et immobiliers, déduction faite du passif.

On y assimile les opérations sur le capital (augmentation de capital au moyen d'apports nouveaux). Lorsque l'opération d'augmentation a lieu par incorporation de bénéfices (réserves ou provisions), deux taux sont applicables :

- taux majoré de 3 % sur les actes portant augmentation au moyen de l'incorporation au capital de bénéfices, de réserves ou de provisions de toute nature.
- taux ordinaire (1 %, 1,5 % ou 2 %) lorsque les bénéfices, réserves ou provisions incorporées au capital ont déjà supporté l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux et l'impôt sur le revenu global.

2. REGLEMENTATION RELATIVE AU CONTROLE DES CHANGES AFIN D'ETUDIER LA POSSIBILITE DE RECOURIR AUX FINANCEMENTS EN PROVENANCE DE L'ETRANGER

La réglementation des financements en provenance de l'étranger est contenue dans la loi sur la monnaie et le crédit et les règlements du Conseil de la monnaie et du crédit. Tout projet de financement à partir de capitaux détenus à l'étranger doit être approuvé par le Conseil de la monnaie et du crédit.

2.1 L'investisseur peut-il transférer ses fonds en Algérie ?

Les dispositions de l'article 181 de la loi sur la monnaie et le crédit soulignent que "sont considérées comme non résidentes, les personnes physiques et morales dont le centre principal des activités économiques est situé hors d'Algérie". L'article 182 édicte que "sont considérées comme résidentes en Algérie, les personnes physiques et morales qui y ont le centre principal de leurs activités économiques". Ayant posé ces critères (classiques au demeurant), le législateur décide que "les non-résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie pour financer toutes activités économiques non expressément réservées à l'Etat ou à ses démembrements ou à toute personne morale expressément désignée par un texte de loi".

Deux limites sont ainsi fixées par la loi sur la monnaie et le crédit : une appréciation de l'opportunité de l'investissement et une procédure spéciale d'agrément.

- L'appréciation de l'opportunité de l'investissement est du ressort du conseil de la monnaie et du crédit qui, selon les termes de l'article 183, doit définir, par règlement, les modalités de ces financements en tenant compte de divers critères tels que "création et promotion de l'emploi" ; "perfectionnement de cadres et de personnels algériens" ; "acquisition de moyens techniques et scientifiques et de rentabilisation locale des brevets, licences ou marques de fabrique protégés en Algérie conformément aux conventions internationales" ; "équilibre du marché des changes". Cette liste n'est pas exhaustive et le conseil est libre de la moduler en fonction "des besoins de l'économie nationale".
- La procédure spéciale d'agrément est prévue par l'article 185 de la loi sur la monnaie et le crédit. Cet article dispose en effet que "tout financement réalisé en application des dispositions réglementaires prises en vertu de l'article 183, fera l'objet d'un avis de conformité du conseil avant tout acte d'exécution de l'investissement". Il convient donc de se reporter aux règlements pris en application de ces principes. Cette procédure spéciale d'agrément est différente de celle prévue par le règlement n°90.04 relatif aux concessionnaires et grossistes.

La loi sur la monnaie et le crédit prévoyait en son article 44 que "le conseil de la monnaie et du crédit est investi de pouvoirs en tant qu'autorité monétaire qu'il exerce, dans le cadre de la présente loi, en édictant des règlements bancaires et financiers concernant :

"1. tous autres règlements prévus par la loi"

En application des dispositions de l'article 44, des règlements ont été pris pour définir les conditions de l'intervention de partenaires non résidents en Algérie. Ainsi le règlement n°90.03 traite des "conditions de transfert des capitaux en Algérie pour financer des activités économiques et de rapatriement de ces capitaux et de leurs revenus".

On doit remarquer tout d'abord que le règlement n°90.03 reprend la classification faite par la loi sur la monnaie et le crédit relative à la qualité de résidents ou non résidents des personnes physiques et morales. Il édicte, en outre, des limitations à l'investissement tenant soit à la personne de l'investisseur non résident soit à la nature de l'investissement :

- une série de limites tenant à la personne de l'investisseur sont portées par l'article 2 dudit règlement qui dispose en effet que le candidat non résident à l'investissement doit :
 - . disposer d'un patrimoine propre, jouir de la capacité civile et du droit d'ester en justice
 - . avoir pour objet principal l'exercice d'une activité économique
 - . être résident depuis au moins deux ans dans un pays entretenant des relations diplomatiques avec l'Algérie
 - . jouir "par ailleurs... de la nationalité d'un état reconnu par la République algérienne et avec lequel elle entretient des relations diplomatiques"

- . avoir le centre principal de ses activités hors d'Algérie
- . fournir un dossier d'informations complet sur sa personne.

Les articles 3 et suivants du règlement n°90.03 règlent pour leur part les conditions tenant à la nature de l'investissement et à la procédure de délivrance de l'agrément.

L'impétrant est tenu de prévoir une activité dans un créneau ouvert à l'investissement et de fournir un dossier complet du projet. L'article 3 précise en effet que pour être éligible à l'autorisation, le projet doit satisfaire à l'une des conditions suivantes :

- . "financer des activités de production de biens et services générant un surplus de devises étrangères"
- . améliorer la distribution des biens et services
- . assurer la maintenance des biens durables et des équipements.

2.2 L'investisseur peut-il transférer ses fonds hors d'Algérie ?

Si le projet a fait l'objet d'un agrément par le Conseil de la monnaie et du crédit, l'investisseur disposera d'une autorisation de transfert de tous les fruits, revenus, intérêts, rentes et autres en relation avec les financements apportés. Ils pourront être rapatriés et jouissent des garanties prévues par les conventions internationales auxquelles l'Algérie a adhéré (exemple : convention bilatérale algéro-belge de garantie des investissements de 1991). A compter de l'agrément, la société, étant résidente en Algérie, sera autorisée à transférer des capitaux à l'étranger pour assurer le financement d'activités à l'étranger complémentaires de ses activités en Algérie. La réglementation d'application des dispositions de l'article 187 de la loi sur la monnaie et le crédit n'est toutefois pas encore parue.

3. DETERMINATION DES POSSIBILITES D'EMARGER A UN REGIME EXONERATOIRE

Il n'y en a pas pour l'heure (pas de système d'off-shore).

CHAPITRE 3 : DEFINITION DES OPTIONS STRATEGIQUES

SECTION 1 : PRECAUTIONS DANS LA MISE EN OEUVRE DES REFORMES

1. L'INCOMPRESSIBILITE DU FACTEUR TEMPS

La baisse brutale des recettes d'exportation des hydrocarbures a réduit sensiblement les ressources externes affectées à la réalisation des vastes programmes d'investissement et d'équipement engagés par l'Algérie.

La réforme économique lancée par les plus hautes autorités inscrit, parmi les objectifs principaux à atteindre, une plus grande efficacité de l'appareil de production.

La crise actuelle impose en effet à l'Algérie d'améliorer la capacité et la qualité de sa production industrielle et de promouvoir la commercialisation de ses produits, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, afin d'assurer l'équilibre de son économie.

De la diversification, de l'abondance et de la compétitivité de ces produits dépend le succès du défi lancé par le gouvernement :

- diminuer progressivement la dépendance de l'Algérie vis à vis de l'extérieur
- favoriser la croissance économique et atteindre le plein emploi.

Parallèlement, des programmes d'ajustement ont été mis en oeuvre visant le rétablissement des équilibres internes et externes en collaboration avec les instances financières multilatérales (BIRD et FMI).

En matière de financement, la nouvelle politique est dictée par une conception plus rigoureuse de la discipline financière.

Cette politique confirme une décentralisation effective des pouvoirs de décision pour la conception, la réalisation et l'allocation des ressources au niveau des entreprises et des banques.

Le désengagement de l'organe central de planification et du Trésor comme du processus de lancement et de financement des programmes de développement et projets industriels, renforce considérablement le rôle, les attributions et les missions des établissements financiers.

Ces derniers, pour faire face à ces nouvelles exigences, en corrélation avec le nouveau statut juridique des entreprises algériennes (secteur public et privé) qui leur confère la pleine et entière autonomie dans leurs actes de gestion ainsi que leur ouverture sous diverses formes au commerce international, doivent accroître leurs potentiels internes et diversifier leurs modes et instruments d'intervention.

Par ailleurs, la loi relative à la monnaie et au crédit, entrée récemment en application, offre de nouvelles possibilités aux entreprises algériennes (secteur public et privé) mais également aux entreprises étrangères qui souhaitent opérer en Algérie dans le domaine des investissements productifs et du partenariat.

De plus la réforme fiscale en cours et la liberté des prix de certains produits apportent autant d'éléments qui certainement convaincront les investisseurs et partenaires étrangers les plus réticents, aussitôt que les tensions politique et sociales aigues que l'on observe aujourd'hui s'apaiseront.

Ainsi donc, un nouveau cadre juridique et réglementaire vient ouvrir de nombreuses perspectives de relance des investissements et de développement des relations commerciales et industrielles entre les entreprises algériennes et étrangères.

Tous ces éléments présentés dans les chapitres précédents ne doivent pas nous faire perdre de vue que toutes les mesures et dispositions réglementaires annoncées ou promulguées, d'une part nécessiteront des ajustements progressifs et d'autre part demanderont un certain temps pour entrer en application effective.

Un temps incompressible sera nécessaire pour leur mise en oeuvre et surtout pour la mise en pratique du contenu de la réforme sur différents plans (fiscalité, opérations bancaires, assainissement financier des EPE, réorganisation des banques commerciales, refonte des administrations, réforme douanière, etc...).

A contrario, ce qui se réalisera sans délais concerne les réajustements des prix (retrait des subventions de l'Etat aux produits de consommation courante), la libéralisation du commerce extérieur ainsi que l'orthodoxie financière (politique du crédit et système d'inspection) pilotée efficacement par la Banque d'Algérie.

Rappelons que, sur ces derniers points, les institutions multinationales, notamment le FMI, suivent très attentivement les orientations prises par la Banque d'Algérie et n'autorisent aucun retard dans l'application des termes des conventions dûment approuvées et signées par les deux parties ; en effet s'y rattachent les conditions d'octroi de crédits tant nécessaires aujourd'hui à l'Algérie.

2. NE PAS BRISER LA MACHINE ECONOMIQUE

Les entreprises publiques qui représentent actuellement l'essentiel des activités économiques du pays sont des sources d'inquiétude pour les autorités algériennes qui ont identifié trois causes de préoccupation :

- les entreprises publiques sont gros emprunteurs auprès des banques commerciales
- leur rentabilité est insuffisante
- elles sont bien souvent à l'origine du déséquilibre budgétaire.

Les remèdes proposés par la Banque Mondiale sont inspirés par les lois du marché et proposent en général deux types de solutions (rapport de la BIRD de 1983) :

- la privatisation des entreprises publiques (ou création de sociétés d'économie mixte, ou cession d'actifs par délestage complet d'activités économiques considérées comme non rentables)
- l'introduction immédiate des lois du marché dans les entreprises non privatisées

Si nous ne pouvons qu'approuver les grandes lignes d'une telle politique, nous formulons cependant des réserves sérieuses quant à son application systématique sans personnalisation et prise en compte de l'environnement spécifique du pays dans lequel de telles mesures sont mises en application.

Ces mesures, essentiellement axées sur des aspects financiers, éludent la diversité des motivations ayant présidé à l'établissement des entreprises publiques, notamment de leurs objectifs sociaux, ainsi que des développements économiques spécifiquement recherchés.

Ainsi donc, si l'on fait abstraction de la réalité historique des entreprises publiques algériennes, on risque de proposer des solutions erronées dont les remèdes seront pires que le mal.

A travers l'analyse des dix entreprises visitées, nous retenons que la manière dont elles opèrent est le résultat synthétique des relations complexes entre les forces sociales de la société algérienne.

Nous indiquerons ci-après les partenaires qui nous paraissent essentiels dans l'élaboration d'un programme de restructuration et insisterons sur l'équilibre fragile devant exister entre ceux-ci :

- le(s) syndicat(s) des travailleurs
- le(s) syndicat(s) des gestionnaires des EPE et des entrepreneurs
- la puissance publique (administration, assemblée générale des actionnaires des EPE et fiduciaires de participation)

Toute option retenue pour le redéploiement et la restructuration du secteur public nécessite donc une concertation étroite entre partenaires sociaux afin d'éviter toute rupture qui ne manquerait pas de provoquer des effets désastreux.

SECTION 2 : LE PARTENARIAT NECESSAIRE

1. RAISONS POUR LESQUELLES CETTE FORMULE REpond A LA REALITE ALGERIENNE D'AUJOURD'HUI

Le resserrement des mailles du tissu industriel algérien passera de plus en plus par des accords de coopération entre opérateurs d'entreprises locales et étrangères de différentes natures et tailles qui chercheront à établir des synergies tout en préservant un mutuel intérêt.

L'association, la collaboration, le partenariat inter-entreprises devraient permettre une mise en commun des moyens et potentialités pour aborder et résoudre les problèmes communs et dégager des profits ou économies notables par des actions mutuellement rentables (montée en cadence de production, élargissement du marché, sous-traitance, contrats de processing, licensing, joint-ventures, etc).

Ces actions concourent à assurer une relance économique par des investissements productifs, à instaurer des relations de confiance entre les opérateurs économiques et les banques et aussi à une utilisation rentable des capacités installées de production.

Compte tenu des résultats de nos recherches, études, contacts directs, visites d'entreprises et interviews conduits auprès d'opérateurs industriels algériens ainsi que par un recouplement des informations recueillies auprès d'organismes gouvernementaux de coopération de plusieurs pays (notamment européens), nous pensons qu'il existe un volume très important d'opportunités de montage de joint-ventures ou de partenariat offrant des perspectives mutuellement profitables pour des entreprises algériennes et étrangères.

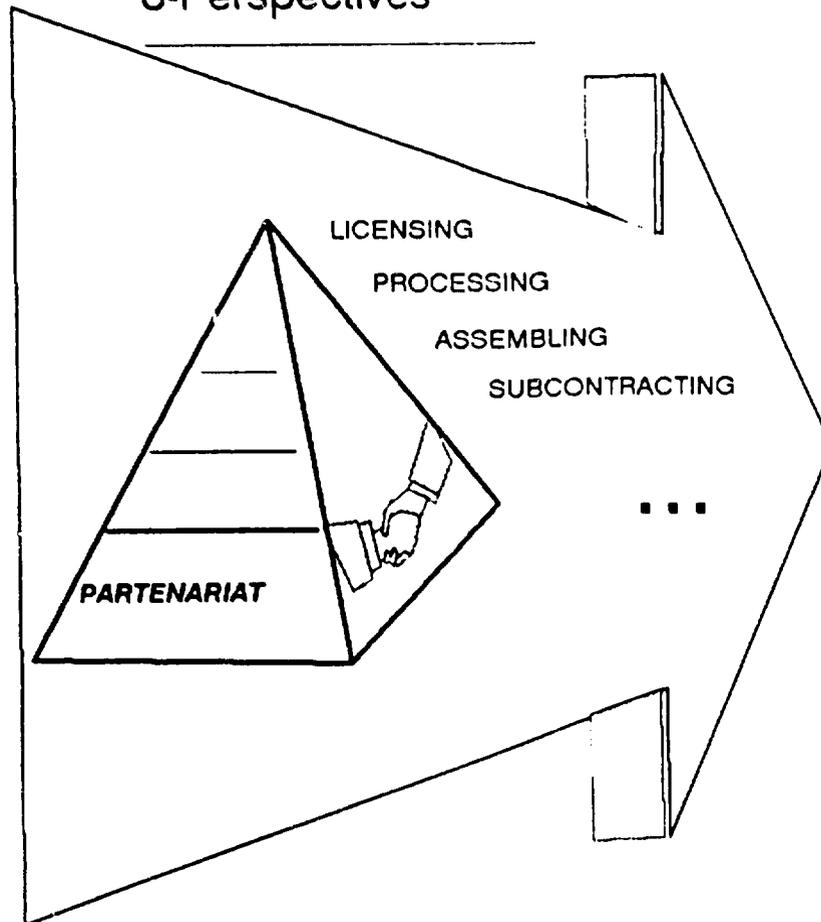
Par ailleurs, le contexte économique du marché unique européen vient consolider cette option de rapprochement et de développement de relations privilégiées entre pays de la CEE (en particulier du sud) et l'Algérie.

Rappelons qu'au cours des décennies 1970 et 80 (durant la phase d'investissement massif), les entreprises étatiques concentrèrent leurs efforts sur la montée en cadence de production pour tenter d'atteindre leurs capacités nominales.

Les problèmes de qualité, la satisfaction de la clientèle, connaissance des marchés réels, la rigueur du suivi des compositions et des spécifications des produits vendus, la qualité de l'emballage et de la présentation n'étaient pas inscrits dans les priorités des entreprises.

Les mauvaises habitudes prises grâce à un marché captif ont mis en évidence les entreprises qui dépendaient d'un quasi-monopole de fait, résultat d'une très forte demande de consommateurs activée par des prix de vente administrés maintenus artificiellement bas.

3-Perspectives



- Matières premières de choix assurées
- Taux optimum d'exploitation
- Bon rapport qualité/prix
- Expansion , exports
- ...

Les préoccupations normales des entreprises (étude du marché, satisfaction de la clientèle, contrôle qualité, amélioration du produit et de sa présentation, etc...) et pour lesquelles les entreprises consacrent normalement d'énormes efforts et sommes d'argent, n'ont eu qu'une place secondaire dans les préoccupations de la plus grande partie des entreprises publiques algériennes.

Compte tenu à la fois des effets conjugués de la concurrence, du renchérissement des prix des matières premières et des coûts de production, non seulement certaines entreprises constatent pour la première fois des méventes mais, bien plus, sont menacées dans leur existence même ; le problème de la liquidation de certaines entreprises publiques est pour la première fois soulevé par les plus hautes autorités de l'Etat.

Il ne s'agit plus seulement d'atteindre un niveau de productivité acceptable ; il est désormais nécessaire de maintenir une compétitivité vis à vis de nouveaux producteurs locaux privés, de grossistes, de concessionnaires étrangers (qui s'installent conformément aux lois en vigueur), d'importateurs qui de plus en plus maîtrisent des réseaux internationaux et proposent des produits de fabrication "Taiwan" "Malaysia" ou "Hong Kong" difficilement égalés dans certains domaines, même par les entreprises les plus performantes de l'OCDE.

Comment se préserver et survivre dans un système ouvert à une compétition aigüe ?

Dans certains cas, les autorités algériennes acceptent de prendre un certain nombre de mesures visant à protéger la production locale. Ces mesures sont à notre connaissance provisoires et reculent provisoirement l'heure de vérité ; elles devraient permettre à certaines entreprises publiques et privées algériennes de se réorganiser et de se préparer afin de pouvoir affronter les règles de l'économie de marché.

Dans cet ordre d'idée, nous avons appris que les autorités ont interdit pour une période de deux années l'importation d'articles de confection afin de permettre au secteur textile algérien (en très mauvaise posture) de s'adapter aux goûts des consommateurs et ainsi tenter de préserver quelque 300.000 emplois.

Nous ne pensons pas que cette démarche puisse être généralisée ; c'est plutôt l'exception qui confirme la règle ; aussi les entreprises publiques et privées algériennes alarmées par ce phénomène nouveau auquel elles ne sont pas préparées recherchent, coûte que coûte, des solutions durables au phénomène de la concurrence qui pourraient garantir les objectifs recherchés.

L'engagement des autorités dans un système économique de concurrence nous paraît irréversible ; le prix à payer pour rompre définitivement avec le système ancien ruineux et malsain est lourd.

S'il semble que les algériens aient accepté cette vérité, la recherche de modalités, qui rendent cette transition nécessaire supportable, est une réalité ; les entrepreneurs savent qu'ils doivent chercher ailleurs ce qui n'existe pas en Algérie et que les qualités et préoccupations par le passé négligées sont aujourd'hui plus que prioritaires : elles sont vitales.

Les entreprises algériennes, en s'adressant aux fournisseurs des outils de production acquis, lesquels leur ont à un certain moment assuré une assistance technique, espèrent trouver des formes de partenariat mutuellement avantageuses.

2. LES SOCIÉTÉS MIXTES EN TANT QU'INSTRUMENTS DE PROGRES

Dans de nombreux pays en voie de développement, figurent parmi les moyens qui ont assuré le succès du processus d'industrialisation, les créations de joint-ventures avec des entreprises de renommée internationale.

Nous voulons ici illustrer comment des pays nouvellement industrialisés ont su, grâce à ces sociétés conjointes, réaliser un véritable décollage industriel ; à l'instar de l'Inde et de la Corée du sud pris à titre d'exemples, l'Algérie peut-elle assurer une relance de ses activités industrielles, en particulier par le biais de sociétés mixtes ?

La démarche à mener à l'égard des sociétés mixtes devra être intégrée dans le cadre d'une politique industrielle globale ainsi que d'une politique macro-économique au moyen d'une stratégie unifiée matérialisée par un ensemble de mesures cohérentes de développement, afin de promouvoir une croissance saine, équilibrée et intégrée.

Selon la politique industrielle suivie par les responsables de ces pays, différents moyens d'incitation à la création de sociétés mixtes sont mis en oeuvre, tels que :

- attribution de crédits bonifiés à l'investissement
- assouplissement du système fiscal et des douanes
- planification régionale du développement
- programmes spéciaux d'assistance technique.

Le développement des sociétés mixtes peut être favorisé dans le domaine de la sous-traitance pour le compte de la grande industrie ou celui de la fourniture des services.

Les raisons qui motivent une politique de promotion des sociétés mixtes dans un pays en développement sont en général liées aux avantages qu'elles procurent ; ceux-ci doivent être appréciés cas par cas et se révèlent différents d'un pays à un autre ; en général les avantages attendus sont les suivants :

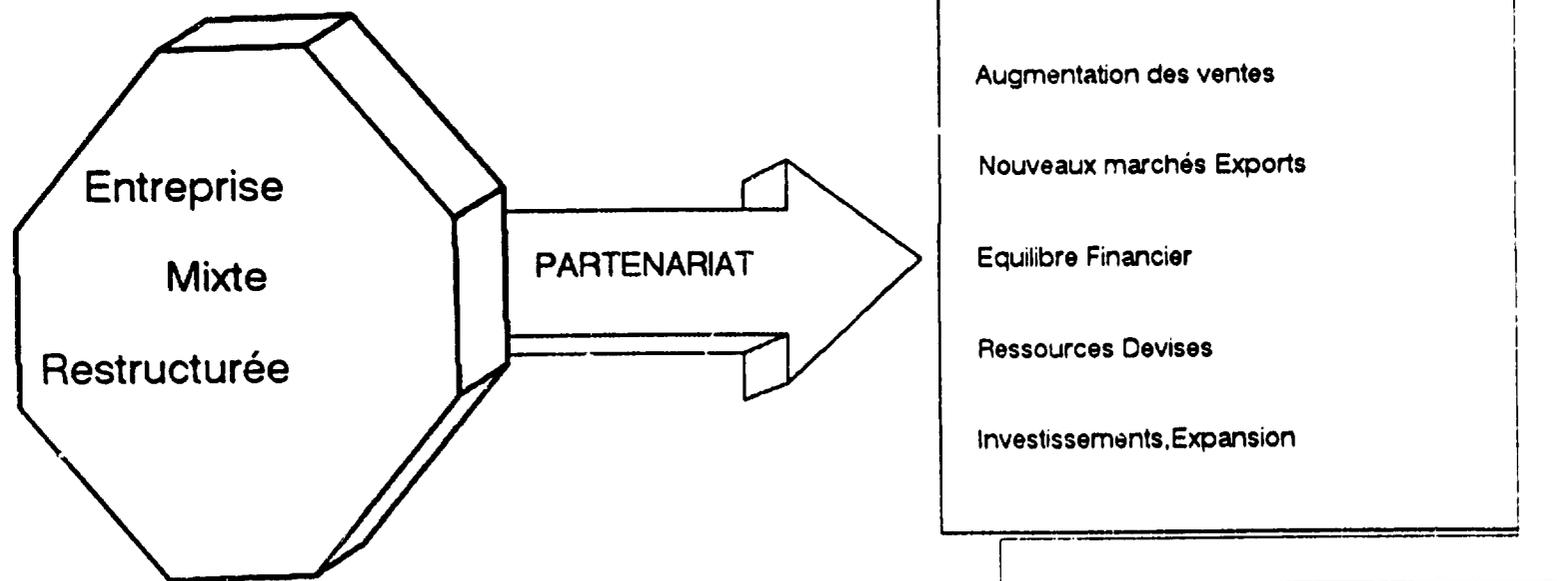
- mobilisation de capitaux
- essor de l'esprit d'entreprise locale
- intégration régionale
- création d'emplois pour un investissement relativement faible
- intégration industrielle.

Le rôle des sociétés d'investissement et des banques est décisif dans le montage de ce type de sociétés ; les aspects rentabilité, productivité, profitabilité doivent être examinés en fonction de l'environnement technique ainsi que de la quantité et qualité des services disponibles dans le pays.

L'objectif final conduisant à la création de sociétés mixtes ne devrait pas être une simple augmentation des capacités nominales, mais une amélioration de la productivité totale ; une telle finalité requiert un esprit d'entreprise nouveau et des capacités accrues de gestion.

L'élargissement du capital social à d'autres partenaires, le développement du partenariat (joint-ventures) avec des firmes étrangères représentent souvent un des modes naturels de croissance ; à mesure qu'un pays s'industrialise, le développement des entreprises se réalise, les créneaux de production se créent et les fonctions du système de production se spécialisent.

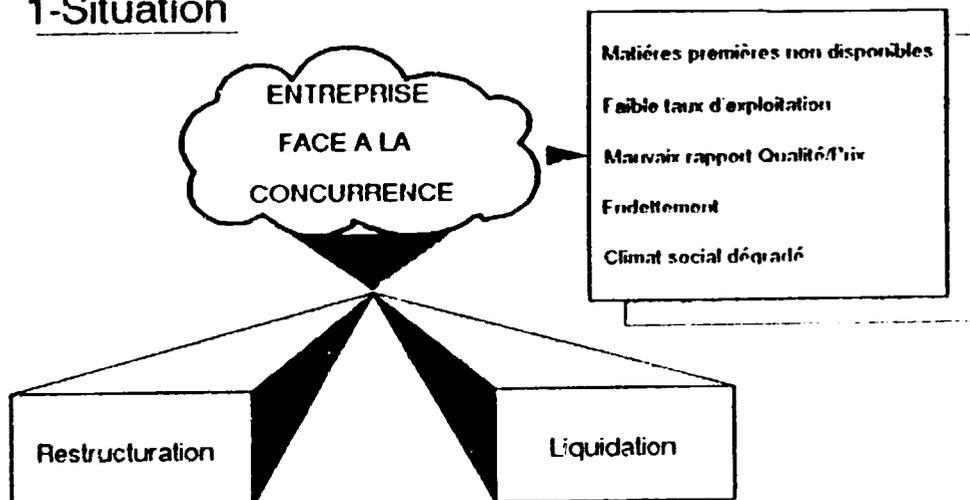
3-Perspectives



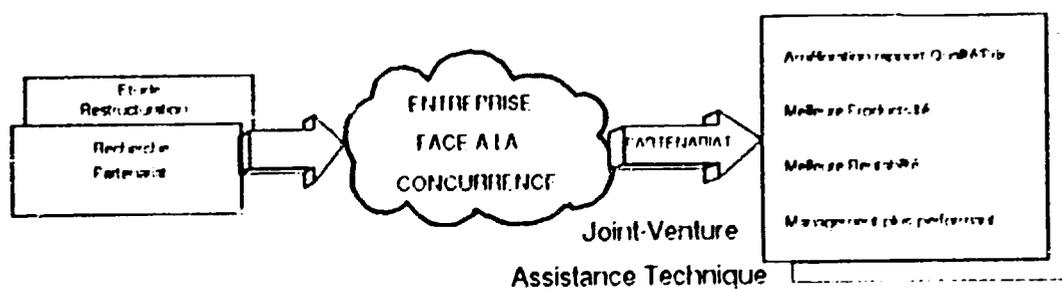
MARCHE ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

Scénario A

1-Situation



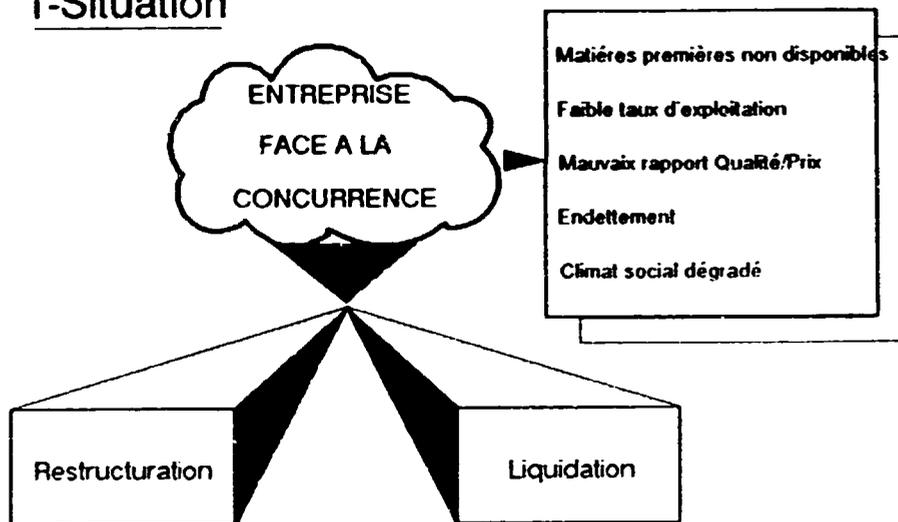
2-Restructuration "JOINT-VENTURE "



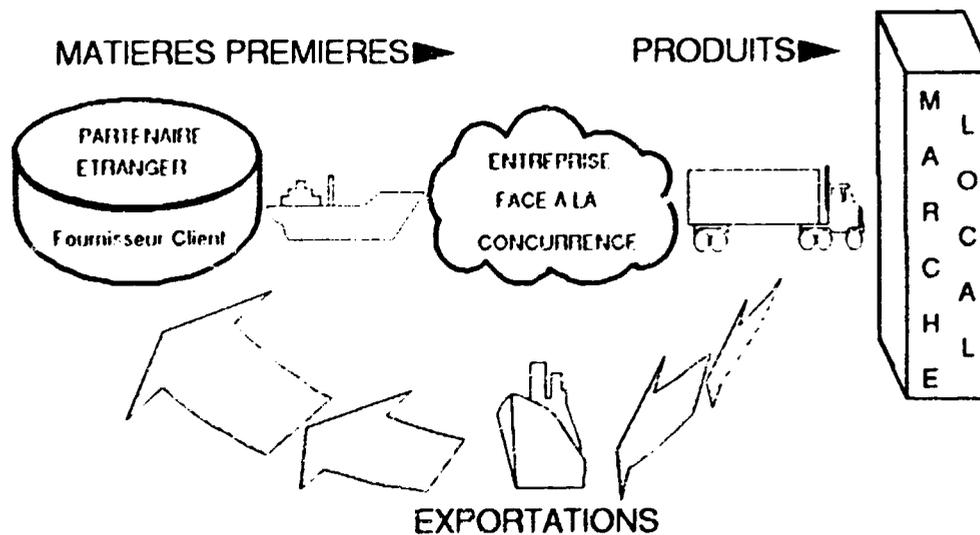
MARCHE ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

Scénario B

1-Situation



2-Restructuration "PROCESSING"



Différentes formes d'association ou de groupements peuvent se combiner selon la branche industrielle considérée, le régime politique et économique du pays et le stade de développement atteint par ce pays.

Les grandes entreprises ont en général à choisir entre la fabrication ou la sous-traitance d'un composant (organe ou pièce) entrant dans la fabrication d'un bien d'équipement en se basant sur les coûts relatifs de production dans leurs usines ou à l'extérieur ; ces décisions sont fonction de la possibilité de faire appel à des petits fournisseurs (PMI) en fonction de leur fiabilité, de leurs capacités techniques et de la qualité des biens offerts.

Le degré d'industrialisation, les infrastructures, l'organisation du secteur industriel, le cadre institutionnel influent considérablement sur le développement de la sous-traitance ; les structures et les systèmes intégrés qui existent dans les pays industrialisés à économie de marché sont propices à l'établissement et au développement de la sous-traitance.

L'organisation industrielle qui favorise la coexistence et la collaboration des grandes industries avec des dizaines de PMI permet le développement harmonieux et global de l'économie d'un pays crée un réseau de relations de sous-traitance, stimule les investissements, diffuse les techniques et le savoir-faire et enfin permet l'utilisation optimale du capital et de la main d'oeuvre.

Par ailleurs, il y lieu de classifier la sous-traitance en matière de composants, de montage ou d'activités ; selon les branches d'activités, des habitudes de division du travail se sont créées, offrant des formes particulières de sous-traitance.

Dans la construction automobile, électrique et électronique, des composants sont fabriqués par des sous-traitants pouvant eux-mêmes être sous-traités. La sous-traitance de montage des produits finaux est très répandue dans l'industrie électronique.

Pour finir, il convient d'effectuer une distinction entre la sous-traitance industrielle et commerciale :

- la première implique des opérations de fabrication ; de transformation ou de montage du donneur d'ordres vers le sous-traitant
- la deuxième implique seulement la commercialisation et la distribution par le sous-traitant.

Les dispositions qui vont être mise en place par le gouvernement algérien en matière d'investissement des entreprises étrangères vont contribuer à stimuler et à renforcer les relations de partenariat et à créer un large éventail de relations inter-entreprises dont la sous-traitance n'est qu'un aspect ; il s'agit d'une politique délibérée des pouvoirs publics visant à créer un cadre permettant de prendre des mesures institutionnelles et incitatives propres à stimuler diverses formes de partenariat.

2.1 Les liens rigides de la sous-traitance

Si la sous-traitance a des avantages tant pour les PMI que pour les grandes entreprises, elle peut aussi présenter des inconvénients ; en effet, l'établissement de relations interdépendantes entraîne inéluctablement une réduction de la concurrence en attendant qu'un nombre important de sous-traitants et donneurs d'ordres créent un large marché ou s'exercera la compétition.

Les grandes entreprises des pays en développement doivent prendre en charge les inconvénients de "l'apprentissage" des PMI jusqu'à ce que des formes d'organisation efficaces soient mises en place, que les transferts de technologie et savoir-faire aient effectivement lieu et que la qualité de la production sous-traitée soit assurée dans des conditions satisfaisantes.

Les PMI, économiquement moins fortes que les grandes entreprises donneuses d'ordres, courent le risque d'être manipulées ou exploitées. La grande entreprise peut répercuter sur le sous-traitant tout le poids des fluctuations du marché, les retards de paiement, les coûts sociaux, etc...Des conditions et des prix peu rentables pourraient être imposés au sous-traitant dans des périodes de récession.

Pour empêcher les donneurs d'ordres de recourir à des pratiques condamnables, il est nécessaire que les pouvoirs publics interviennent pour restaurer les équilibres nécessaires.

Afin de permettre aux techniciens et scientifiques de prendre en Algérie une part importante dans le développement des PMI dans les techniques modernes (informatique, robotique, électronique, électrotechnique, micro-informatique, etc...) et traditionnelles, les pouvoirs publics devront trouver les moyens qui permettront de sélectionner les entrepreneurs éligibles à l'octroi de crédits bonifiés (mis en place dans le cadre d'accords bilatéraux de création de sociétés conjointes).

Cette formule permet aux entrepreneurs industriels qualifiés d'obtenir un prêt pour la constitution du capital social et ainsi recourir au montage financier nécessaire pour le lancement du projet ; un tel schéma autorise le créateur d'une PMI à vocation technique de recevoir un concours financier global, lui permettant d'apporter les fonds propres minimum de 15 % du capital de l'entreprise à créer.

Les données fournies par l'OSCIP (Office de suivi et coordination des investissements privés) en 1982 montrent que le taux d'entrepreneurs industriels qualifiés (ingénieurs, techniciens supérieurs, économistes, etc..) ayant déposé des dossiers d'agrément reste inférieur à 1 %.

2.2 Les différents types de PMI et leurs modes de formation

Les différents types de PMI

Dans le secteur des PMI, les "sous-traitants" ont joué et continuent de jouer un rôle primordial dans l'économie des pays industrialisés. A titre d'exemple, au Japon les deux tiers des PMI du secteur manufacturier sont des sous-traitants ; leur nombre total est estimé à 50.000 environ dont 80 % dans les industries du textile, du vêtement et les fabrications mécaniques.

Dans ce type de PMI, il y a interdépendance entre les sociétés mères et les PMI sous-traitantes. Les transferts de technologie se font de la société mère vers les PMI par le biais de livraisons de matériaux, de machines et d'actions de formation. Dans beaucoup de cas, des employés qualifiés de la société mère s'installent eux-mêmes comme sous-traitants.

La société mère est très attentive au niveau de productivité, à la viabilité économique et à la fiabilité des sous-traitants ; elle est en effet tributaire de leur niveau technique et de la qualité des produits fabriqués par ceux-ci.

Le second groupe de PMI créant des effets d'entraînement est constitué par les "industrialisantes". Elles sont un complément indispensable dans le processus d'intégration et de développement de la production de machines et de biens d'équipement.

Leur dépendance vis à vis des grandes industries est moindre ; elles demeurent fortement tributaires des marchés intérieur et extérieur.

Pour ce type de PMI, les qualités d'innovation et de flexibilité sont primordiales ; en effet leurs produits sont soumis à une concurrence très dure, les acquéreurs étant en permanence à la recherche de produits moins chers afin de les intégrer dans leur propre production.

Le dernier groupe de PMI "intégrantes" sont créatrices de marché pour les "industrialisantes" qui visent elles-mêmes l'intégration des produits de ces PMI pour couvrir les besoins du marché en petits équipements, machines et divers appareils.

Les modes de formation des PMI

A la lumière des expériences nationales de pays en voie de développement ainsi que de pays industrialisés nous pouvons distinguer trois types de PMI :

- individu
- entreprise
- centre spécialisé.

A condition qu'un cadre institutionnel de promotion soit mis en place par les pouvoirs publics ou les collectivités locales, l'initiative individuelle peut à elle seule constituer un moteur important de naissance de PMI.

Les entrepreneurs industriels peuvent être soit de jeunes diplômés des grandes écoles d'ingénieurs ou des instituts techniques, soit des cadres moyens ou supérieurs ayant accumulé plusieurs années d'expérience dans l'industrie ; dans ce groupe se situent également les artisans industriels qui, à la suite de l'extension et de la modernisation des techniques et moyens de production, se constituent en PMI.

Les entreprises, dans un souci de productivité et de compétitivité, sont promotrices de PMI dans le domaine de la sous-traitance. C'est une tendance qui se généralise non seulement dans la production de biens d'équipements et de machines, mais également dans l'industrie du textile, l'agro-alimentaire, etc...

3. APPLICATION AU CHAMP D'ACTION DE L'IFS

L'Algérie qui entame un vaste programme de relance économique doit accorder une attention toute particulière aux PME/PMI ; cette préoccupation apparaît clairement dans le programme économique du gouvernement qui situe les petites et moyennes entreprises en tant que moteur du développement.

L'IFS devra en conséquence accorder, dans son programme prévisionnel d'activité, une place importante au développement des sociétés conjointes et s'inscrire dans la stratégie globale de la relance des investissements en Algérie ; dans cette perspective l'IFS devra nouer des relations privilégiées avec les organismes étrangers et internationaux de promotion des investissements et de création de sociétés mixtes.

A titre d'exemple, citons l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) qui a créé des structures spécialisées "Investment Promotion Services" (IPS) installées dans la plupart des pays de l'OCDE et qui sont chargées spécialement de favoriser avec les gouvernements respectifs la promotion de joint-ventures qui soient mutuellement profitables et rentables.

L'IFS aussitôt créée devra se rapprocher des IPS établies à Paris, Milan, Madrid, Bruxelles, Londres, Lisbonne et Tokyo, pays dont les PME/PMI ont des relations commerciales importantes avec l'Algérie.

Bien entendu, pour que les choses se fassent vite et bien, il est nécessaire qu'au delà d'accords bilatéraux, les dispositions réglementaires et législatives voient rapidement le jour ; dans cette perspective, afin de faire aboutir ces rapprochements pour la création de sociétés conjointes, il apparaît essentiel de consolider et de concerter les actions permettant l'accès aisé à l'information susceptible d'aider les entrepreneurs à mieux se connaître ainsi que de créer en Algérie des structures disposant de professionnels du montage d'affaires. L'information n'est qu'une étape du processus de promotion de l'opération économique ; le montage d'affaires en est l'aboutissement.

C'est dire combien il est important, afin de réussir un programme de promotion de sociétés mixtes, de réaliser au préalable des études sectorielles approfondies, d'identifier les besoins des entreprises et de développer les outils et instruments appropriés d'analyse ; c'est un travail de professionnels qui diffère de celui des associations, syndicats professionnels, groupements d'intérêts ou chambres de commerce.

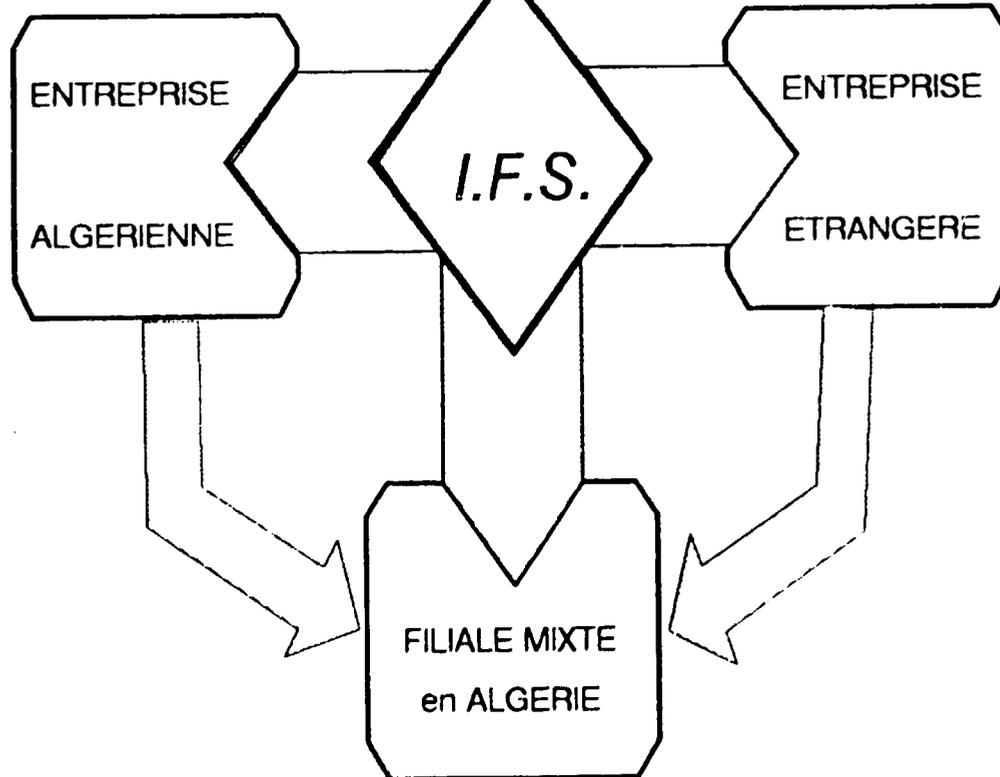
Une structure spécialisée destinée à une telle fin devrait voir rapidement le jour ; compte tenu de la diversité des services qu'elle apporterait, celle-ci pourrait se concevoir soit comme la filiale spécialisée d'une grande banque commerciale ou d'un groupe de banques, soit comme filiale d'un grand cabinet conseil (lui-même spécialisé dans les opérations d'investissement et de montage d'affaires).

En suivant ce raisonnement, il est apparu indispensable à la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et à la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) de créer une institution financière spécialisée (IFS) capable d'effectuer pour le compte d'entreprises, d'institutions financières et organismes locaux, régionaux ou internationaux, banques de développement ou autres, des études d'ingénierie financière et notamment de participer activement aux montages d'affaires.

Schéma de montage d'une société mixte
avec appui de l' I.F.S.

Société de Services Financiers
et d'Investissement.

Ingénierie Financière, Financements, Participations..



Il est aisé de comprendre comment les deux plus grandes banques algériennes sont arrivées aux mêmes conclusions en même temps ; dans le cadre de la loi sur la monnaie et le crédit de 1990, les banques primaires se trouvent brusquement dans une situation qui les rend, sans transition, totalement responsables de leurs engagements.

Afin de mieux gérer cet aspect de leur activité, les banques commerciales algériennes ont vite ressenti la nécessité de s'assurer de nouvelles capacités et compétences au moyen de la création d'une institution financière spécialisée qui leur permettra d'identifier et de sélectionner les projets industriels, de prendre les décisions rationnelles aux stades successifs du processus d'investissement industriel, d'orienter les décisions d'investissement, de proposer les montages financiers les plus appropriés, de rechercher les partenaires étrangers détenteurs de savoir-faire et de trouver les ressources financières nécessaires à la relance de l'économie.

SECTION 3 : SECTEURS D'ACTIVITES ET NATURE DE SERVICES POSSIBLES

L'IFS opérera essentiellement dans les secteurs de l'industrie du commerce et des services.

D'autres secteurs viendront compléter ce champ d'activités ; en particulier les activités de promotion immobilière et le tourisme.

L'IFS contribuera à identifier et à promouvoir les projets d'investissement industriel ayant pour objet le transfert de technologies, de "know how" et de capitaux étrangers à des entreprises existantes ou à créer, qui opèrent dans tous les secteurs industriels du pays.

Pour chaque projet, l'IFS devra identifier un promoteur et recueillir les informations sur les coûts d'investissement et les aspects légaux et fiscaux qui ont trait à ce projet.

Par ailleurs, l'IFS aura également pour mission d'établir des contacts avec des partenaires potentiels et de participer, si nécessaire, aux discussions et négociations ; de même qu'elle pourra organiser des visites d'entreprises sur le territoire algérien pour les partenaires potentiels.

Evaluation des besoins

Les prestations de services de l'IFS couvriront tous les aspects contenus dans toutes les phases standard d'évaluation d'un projet telles que :

- phase de pré-faisabilité
- phase de faisabilité

Ingénierie financière - montage d'affaires

Puis toutes les phases standard de promotion d'un projet telles que :

- montage financier
- négociation des formes de participation
- recherche de financement
- recherche de partenaires économiques.

Enfin, l'IFS à la demande d'une entreprise ou tout autre organisme national, régional ou étranger, sera en mesure d'apporter ses services dans les domaines suivants :

- opportunités d'investissement
- recherche d'investisseurs et de financement
- expertise et évaluation de projets
- évaluation d'études de reconversion d'activités
- assistance pour négociations financières ou d'affaires
- développement du partenariat industriel pour la création de joint-ventures.

FINANCEMENTS DE PROJETS

CRITERES D'INVESTISSEMENT

- Avoir un potentiel de rentabilité et présenter des perspectives de développement.
- Etre viable sur les plans techniques et financiers.
- Démontrer la viabilité commerciale par une étude de marché.
- Qualité de l'entrepreneur.
- Partenaire technique étranger expérimenté, compétent et solvable.

COMPTE DEVICES

- L'exploitation doit générer des revenus en devises.
- Les revenus en devises doivent être en rapport avec l'amortissement des emprunts devises.

MINIMISATION DES RISQUES

- Etude de faisabilité et de marché.
- Participation minimum de l'entrepreneur local et étranger.
- Garanties sur les crédits.
- Statuts juridiques et structure de l'actionnariat.
- Rentabilité prévisionnelle et cash-flow.

SECTION 4 : STRUCTURE DE L'IFS

L'IFS est une société par action, mixte dont les co-fondateurs seront soit un groupe de grandes banques commerciales, soit un consortium industrialo-financier qui dans l'un ou l'autre cas seront utilisateurs des services de cette filiale commune.

1. ALTERNATIVE ET CHOIX DE LA FORME JURIDIQUE DE L'IFS

1.1 Filiale de banque

Cette constitution est subordonnée à l'octroi d'un agrément. La constitution de toute filiale de banque doit, en effet, être autorisée par le Conseil de la monnaie et du crédit sous réserve de respect de la règle de réciprocité.

Pour obtenir l'autorisation, les candidats doivent indiquer au conseil le programme d'activité, les moyens techniques et financiers qu'ils entendent mettre en oeuvre ainsi que la qualité des apporteurs et, le cas échéant, celle de leurs garants. Ils remettent aussi au conseil une liste des principaux dirigeants et lui soumettent les projets de statuts des sociétés de droit algérien ou les statuts de sociétés étrangères selon le cas, ainsi que l'organisation interne. Après examen du dossier, l'agrément est accordé par décision du Gouverneur publiée au Journal Officiel.

Le retrait d'agrément est prononcé par le conseil soit à la demande de l'établissement bancaire, soit d'office. Le retrait est prononcé d'office dans les situations suivantes :

- les conditions de l'agrément ne sont plus remplies
- il n'a pas été fait usage de l'agrément pendant plus de douze mois suivant sa publication au Journal Officiel
- l'activité a cessé depuis plus de six mois
- une sanction disciplinaire a sanctionné l'activité (commission bancaire composée du Gouverneur, ou du Vice Gouverneur qui le remplace, président, de deux magistrats détachés de la Cour Suprême et de deux personnes désignées par le Ministre chargé des finances).

1.2 Holding

La holding n'est pas connue en droit algérien, mais peut être constituée sous l'une des formes suivantes : société par actions, société civile, société à responsabilité limitée (rare).

Contrairement aux droits européens il n'y a pas, en Algérie, d'avantage fiscal à constituer une holding pour gérer les participations dans d'autres sociétés (pas de prise en compte fiscalement des groupes de sociétés : pas d'intégration fiscale).

Toutefois la constitution d'une holding peut présenter des avantages certains :

- pour recevoir les dividendes des filiales
- pour profiter de l'effet de levier financier (une commission de préparation des conditions de création d'une bourse des valeurs à Alger est déjà constituée à cet effet depuis près de dix mois)
- pour prendre le contrôle d'une ou plusieurs entreprises : selon un mécanisme bien connu, la constitution de plusieurs holdings en strates successives peut permettre, avec une mise de fonds initiale limitée et des apports de fonds extérieurs à chaque strate, de financer le développement du groupe tout en maintenant un contrôle des décisions
- pour constituer un groupe d'entreprises (diversité de secteurs et de zones géographiques) : on peut ainsi rassembler des entités industrielles et commerciales sur plusieurs territoires et exercer un pouvoir de contrôle et de décision tout en rassurant les partenaires quant à la surface du groupe. C'est également un outil important pour permettre de négocier les crédits ou la gestion de la trésorerie.

1.3 Recommandations sur le choix de la forme juridique spécifique de l'IFS

La solution "filiale directe de banque" nous apparaît difficilement envisageable, car dans l'hypothèse où plusieurs banques seraient parties au capital social de la future IFS, ceci créerait dès le départ, du fait de la concurrence entre les maisons mères, un problème d'orthodoxie évident.

La solution "holding" présenterait par contre l'immense avantage de rendre "neutres" les actionnaires constituant la holding, par rapport à l'activité de la société opérationnelle appartenant à la holding.

Pour des activités telles que celles prévues pour la future IFS, la forme de société de personnes (SARL), ne nous paraît pas recommandable ; la forme juridique qui s'impose donc est celle de la société par actions.

2. MONTAGE JURIDIQUE DE LA FORMULE RETENUE

Nous avons donc choisi de recommander la fondation d'une société holding propriétaire de l'IFS, sa filiale.

On se reportera aux développements déjà consacrés à ce sujet ci-dessus et à la forme de société par actions au chapitre 2.

Nous décrivons ci-après les formalités juridiques à accomplir en vue de la création de l'IFS. Si la société est de droit algérien, il y a lieu de procéder comme suit : tout d'abord obtenir une autorisation d'investissement, ensuite procéder aux formalités de constitution.

2.1 L'agrément : préparation et instruction du dossier

2.1.1 Le contenu du dossier

L'activité projetée étant de services, il faut se conformer aux exigences portées par le règlement n°90.03. Le dossier contient en fait trois catégories de dispositions : les premières visent la personne, les secondes l'activité ou le projet, les troisièmes le financement.

Dispositions ayant trait à la personne -----

Ces dispositions visent à identifier la personne pour permettre de porter un jugement sur ses qualités :

- . l'identification : les deux règlements s'appliquent tant aux personnes physiques qu'aux personnes morales. Les renseignements exigés des personnes physiques sont identiques dans les deux règlements
- . les qualités financières : les investisseurs doivent fournir des renseignements concernant leur capacité financière et celle de leurs associés (en Algérie et à l'étranger)
- . les qualités morales : on peut d'interroger sur les motifs de l'exigence du CV. Si on rapproche cette exigence de celle formée pour les personnes morales, il apparaît que le souci est celui de vérifier "l'honorabilité" va s'étendre curieusement jusqu'aux actionnaires prépondérants, à celles investies de la gestion, et ce jusqu'aux personnes physiques résidentes en Algérie associées. Cette exigence est excessive car d'une part elle établit une discrimination entre les opérateurs économiques désireux d'investir et d'autre part elle fait peser sur le conseil une suspicion imméritée. Ceci est redondant puisque les dispositions fort claires de la loi sur le registre du commerce exigent que le notaire vérifie les antécédents judiciaires des personnes concernées avant d'instrumenter l'acte de constitution de la société.

Les dispositions relatives au projet ou à l'activité

Les textes s'appliquent tant aux candidats à la mise en place d'un réseau de concessionnaires qu'à des investisseurs productifs ou de services. Certaines dispositions leur sont communes, d'autres sont spécifiques :

- . dispositions communes : le candidat est tenu d'indiquer sa branche d'activité, de fournir une copie de ses statuts et de son registre du commerce. Il doit en outre préciser quelle sera la forme juridique qui sera adoptée en Algérie. Nota : le Code de Commerce a fait l'objet d'une refonte. Il est actuellement soumis à l'Assemblée Populaire Nationale. La plupart des formes de sociétés connues en Europe et dans les pays de Common Law seront admises.
- . dispositions particulières aux investisseurs : l'exigence est beaucoup plus détaillée : secteur d'activité et caractéristiques des biens ou services produits, impact sur l'emploi avec détails, projets d'accords concernant les brevets, licences, marques de fabriques, assistance technique ou management.

Les dispositions financières

les investisseurs doivent fournir tant des renseignements sur leurs engagements que sur leurs prévisions.

Ils doivent tout d'abord indiquer la répartition du capital entre les actionnaires, la garantie éventuelle qu'ils accordent à la société, le ratio des fonds propres et des emprunts (en devises et en dinars).

Ils sont tenus également de prévoir un bilan et un compte d'exploitation prévisionnels sur une période minimale de cinq ans, avec analyse de la rentabilité et du cash flow. Ils doivent en outre fournir un bilan en devises des activités du projet.

2.1.2 L'instruction du dossier

Saisi d'un tel dossier quelle sera la démarche du Conseil de la monnaie et du crédit ? L'étude du dossier passera en fait par trois phases successives (contrôle de conformité administrative, contrôle d'opportunité de l'investissement, notification de la décision). Chacune des deux premières phases peut être allongée par une procédure incidente de complément d'information le cas échéant. L'instruction est écrite.

Phase de contrôle administratif

Les règlements comportent des listes à fournir par le candidat. Le secrétariat général du Conseil vérifie, avant que le dossier ne soit soumis à ce dernier, la conformité des dossiers avec ces listes. Il s'agit d'un contrôle quantitatif et non qualitatif (on vérifie qu'aucune pièce n'a été oubliée et non pas que les réponses contenues dans ces pièces sont pertinentes). Il appartient, le cas échéant, au Conseil de saisir le candidat d'une demande de complément d'information.

Phase d'étude

Le Conseil est composé de sept personnes. Il est présidé par le Gouverneur. Lorsque le dossier est jugé en forme, il est soumis au Conseil qui l'étudie en formation collégiale. Le Gouverneur arrête l'ordre du jour et convoque le Conseil. Les décisions sont prises à la majorité des voix. En cas d'égalité, la voie de la personne qui préside est prépondérante.

S'il estime que les éléments dont il dispose ne sont pas suffisants, le Conseil peut demander "toutes précisions et tous documents supplémentaires de nature à lui permettre de compléter son étude".

Le Conseil prête une attention toute particulière aux caractéristiques principales de l'investissement et de leur incidence sur la production et la maintenance en Algérie.

On peut relever des constantes dans les critères d'appréciation des dossiers : incidence sur l'emploi local, transfert de techniques, équilibre des changes.

En outre, la loi sur la monnaie et le crédit a édicté que le Conseil de la monnaie et du crédit doit définir "par règlement, les modalités de ces financements (d'activités par les non résidents) en tenant compte des besoins de l'économie nationale en matière :

- de création et de promotion de l'emploi
- de perfectionnement de cadres et de personnels algériens
- d'acquisition de moyens techniques et scientifiques et de rentabilisation locale des brevets, licences ou marques de fabrique protégées en Algérie conformément aux conventions internationales
- d'équilibre du marché des changes

Le règlement n°90.03 reprend tous ces éléments dans le détail donné à l'article 5b/b1 et b2.

Au delà de cette apparente cohérence textuelle on doit relever une divergence majeure entre les versions sur un point capital : que doit-on entendre par "investissement" ? L'investissement à réaliser doit il être "productif", de "services", ou bien doit il être mixte ? Actuellement l'investissement de service semble considéré comme non représentatif. Seul l'investissement productif serait pris en compte.

Cette dérive d'objectifs semble reposer sur l'idée que l'accès au marché algérien est une récompense réservée aux seuls investisseurs. On doit souligner ici que les nombreuses lois sur l'investissement international ont démontré leur peu d'effet d'entraînement. La situation de crise financière, les incertitudes politiques, la faible productivité de la main d'oeuvre locale sont des facteurs inhibants.

En tout état de cause, le dossier doit être le plus complet possible. La tentation d'entreprises de grande envergure de se contenter d'un dossier succinct, en s'appuyant sur leur seule notoriété, est à proscrire. Rien ne peut dispenser le Conseil d'une étude complète. C'est aussi le moyen d'éviter l'alimentation de rumeurs sur la complaisance du Conseil à l'égard de candidatures.

La décision

Après avoir étudié le dossier, éventuellement après avoir requis des compléments d'information, le Conseil de la monnaie et du crédit rend sa décision. Il dispose d'un délai de deux mois pour cela. Ce délai court soit à compter de la date d'enregistrement de la demande, soit le cas échéant, à compter de la date de remise du complément de précisions et de documents.

Les décisions sont notifiées aux requérants par lettre recommandée contre récépissé, ou conformément au code de procédure civile. Les décisions sont motivées, conformément aux dispositions de l'article 7 du règlement n°90.03.

Lorsque le Conseil donne son agrément à l'investissement, il doit préciser obligatoirement l'objet précis de l'activité qu'il agrée, le montant des fonds admis à l'investissement et les postes ouvrant droit à rapatriement. Ce faisant, il circonscrit le domaine et l'ampleur de l'investissement et l'effet sur l'équilibre des changes.

La décision est exécutoire dès sa publication ou sa notification.

L'avis de conformité doit être suivi d'exécution dans un délai de six mois à dater de sa notification à l'intéressé. Le règlement admet que "s'il a été prévu plusieurs étapes, la première doit intervenir six mois au plus tard après sa notification".

Si le demandeur souhaite dans l'avenir modifier soit la nature des activités de son projet agréé, soit augmenter ou diminuer le nombre des activités dudit projet, il devra déposer un nouveau dossier qui sera soumis à une nouvelle procédure d'instruction.

Le Conseil peut rejeter une demande en ne statuant pas dans le délai de deux mois. Cette faculté de rejet implicite lui est pourtant normalement déniée par les dispositions de l'article 7 du règlement n°90.03 : "les décisions de refus seront motivées aussi". On doit considérer que, s'agissant d'une décision d'une autorité administrative, les règles de l'article 169bis du Code de Procédure Civile s'appliqueront (décision préalable).

La décision de rejet motivée, doit l'être suffisamment. Plusieurs motifs de rejet pourront se présenter : investissement insuffisant compte tenu des normes internationales, défaut de surface financière, défaut de capacité civile ou d'honorabilité, bilan devises des activités du projet déséquilibré, produits dangereux, expérience insuffisante, défaut prolongé de réponse à une demande de renseignements...

2.2 Les recours

Le rejet d'agrément peut être annulé si un recours est ouvert contre la décision de refus du Conseil de la monnaie et du crédit. Ce recours est ouvert "aux seules personnes physiques et morales directement visées par la décision". Ainsi donc, les principaux associés, les actionnaires, les personnes détenant des intérêts prépondérants, ne sont pas habilités à recourir, quand bien même leur nom figurerait dans le dossier de demande d'agrément. Le recours doit être formé devant la Chambre administrative de la Cour Suprême, à peine de forclusion, dans un délai de soixante jours à compter de la publication ou de la notification de la décision. Les règles de la procédure administrative s'appliquent (articles 169 et suivants du Code de Procédure Civile).

3. LES FORMALITES DE CONSTITUTION DE LA SOCIETE

Si les partenaires sont identifiés, la forme juridique définie, le capital fixé et souscrit et libéré (en totalité ou partiellement), l'agrément du Conseil de la monnaie et du crédit obtenu, on peut passer à cette seconde phase.

Il faut alors constituer la société par acte notarié, accomplir les formalités de publicité et d'enregistrement auprès des services de l'enregistrement et d'inscription auprès du registre du commerce. On doit souligner que l'accomplissement de ces formalités risque d'être un peu long (quelques semaines).

La déclaration d'existence doit être notifiée à l'administration fiscale dans les dix jours du début d'activité, ainsi qu'auprès des administrations suivantes : Ministère du travail (emploi de travailleurs étrangers), Caisse d'assurances sociales.

4. SCHEMA DE STATUTS POUR L'IFS

Ces documents figurent en annexes.

SECTION 5 : FINALITES ET MOYENS ENVISAGEABLES

1. CONTEXTE POLITICO-ECONOMIQUE

1.1 Le risque algérien

Quels impacts aura la situation politique de l'Algérie et leurs enjeux sur l'attitude des investisseurs étrangers et les bailleurs de fonds étrangers et institutionnels ?

L'impact politique aura de toute manière des répercussions directes sur les opérations de montage d'affaires.

Cet aspect de l'environnement devrait retenir toute l'attention des responsables de l'IFS et une politique de relation publique soutenue dirigée vers les partenaires étrangers devrait être conduite dans une forme documentée, bien instruite techniquement et enfin présentée à la fois d'une manière convaincante et rassurante.

1.2 L'échéance 1993 "marché européen unique"

Cette échéance représente à la fois une menace mais également une opportunité pour l'Algérie ; en effet, dans ce marché unique, la compétition sera aigue et ne pourront survivre et être compétitives que les entreprises possédant une taille critique leur permettant d'atteindre des économies d'échelle suffisantes et donc de définir des règles du jeu qui les avantageraient.

Il semble très probable que la structure de certaines industries dans ce marché sera de type oligopolistique. Cette tendance se trouve accélérée par le nombre impressionnant d'OPA.

Cette situation placera certaines PME/PMI dans une situation très difficile et pourrait même entraîner leur disparition à plus ou moins brève échéance. Cependant deux stratégies demeurent à leur disposition qui pourraient les aider à se maintenir en activité :

- entrevoir des alliances entre elles pour atteindre la taille requise
- investir hors CEE pour s'assurer de nouveaux marchés.

1.3 La conjoncture internationale

Actuellement nous assistons à une détérioration des principaux marchés financiers due à l'incertitude de la résolution de la crise économique mondiale.

De plus, les variations enregistrées sur les prix, du pétrole peuvent conduire à un ralentissement de la croissance, à une possible recession de l'économie mondiale et à un accroissement des tensions sociales dues aux politiques de rigueur initiées par les gouvernements de certains pays.

Au niveau des entreprises multi-nationales deux cas de figure peuvent se présenter

- investir à l'extérieur dans les pays offrant des opportunités certaines telles qu'énergie à bon marché, marché important en volume, main d'oeuvre qualifiée et bon marché
- investir dans leurs propres pays en s'associant ainsi à la politique de leurs gouvernements visant essentiellement à satisfaire le maintien de l'emploi

Dans ces deux hypothèses, les conséquences ne manqueront pas de se faire sentir sur les opérations de montage d'affaires.

Une politique de marketing insistant sur les divers avantages à s'établir en Algérie devrait être mise en place dans les meilleurs délais.

2. NATURE DES SERVICES

Compte tenu des données du marché potentiel pouvant s'ouvrir à l'IFS, de la diversité et de la nature des services requis, de la composante de l'actionnariat. Il apparait que ceux-ci peuvent être essentiellement de deux types :

- audit et conseil aux entreprises, banques et institutions publiques nationales
- montage d'affaires et services financiers aux entreprises publiques et privées ainsi qu'aux institutions financières (banques et assurances) nationales et internationales

Les premières activités se rapprochent beaucoup de celles d'un cabinet conseil polyvalent tandis que les secondes s'apparentent aux activités exercées par les banques d'affaires.

On peut penser que ces deux types d'activités sont incompatibles au sein d'une même entité et qu'il faille soit créer deux sociétés indépendantes soit créer une holding qui aurait deux ou plusieurs filiales spécialisées.

Nous reviendrons plus loin sur cette dernière construction.

3. COMPOSANTES DE L'ACTIONNARIAT ALGERIEN

Le fait que deux banques commerciales soient actuellement associées dans l'IFS appelle plusieurs remarques.

Ces deux institutions financières opèrent sur un même marché et en conséquence peuvent se trouver dans une situation de concurrence sur un certains nombre d'opérations.

Dans cette configuration, l'IFS risque de se transformer très vite en filiale de banques et voir ainsi son champ d'activité se circonscrire aux problèmes liés aux engagements des banques actionnaires ; de plus son crédit extérieur notamment au niveau de l'objectivité, risque de se trouver obéré.

4. CHOIX DU PARTENAIRE ETRANGER

Le choix du ou des partenaires étrangers est très important et conditionne à plusieurs titres la réussite ou l'échec à terme du projet.

Critères de choix

Il s'agit donc de définir les critères de choix et d'en évaluer les conséquences sur l'activité future de l'IFS.

On peut en citer quelques uns :

- sociétés internationales ou multinationales
- sociétés européennes (de quel pays ?)
- sociétés à capitaux publics ou privés
- banques commerciales ou banques d'affaires
- cabinets d'audit et conseil
- Sociétés ayant déjà un volume d'affaires important sur l'Algérie, ou nouvellement implantée.
- Notoriété internationale

Niveau d'engagement

Il s'agit de définir le niveau de participation au capital social de l'IFS du ou des partenaires étrangers. Les partenaires étrangers doivent-ils intervenir à un niveau symbolique, conséquent ou dominant ?

Siègeront-ils au conseil d'administration de l'IFS et pourront-ils à terme céder une partie de leurs actions (désengagement partiel) ou la totalité ?

Doivent ils avoir la minorité de blocage et pouvoir ainsi influencer sur les orientations stratégiques de l'IFS ou bien ne posséder que des titres sans droit de vote ?

SECTION 6 : SCENARIO PROPOSE

Nous donnerons ici un certain nombre de réponses aux questions précédemment posées et préconiserons la construction qui nous semble la plus adaptée.

Nous fondons nos propositions sur notre expérience en la matière, notre perception de l'environnement, des données économiques et politiques ainsi que des conseils avisés qui nous ont été prodigués lors de contacts et rencontres notamment en Algérie.

1. NATURE DES ACTIVITES

Nous préconisons de développer trois axes principaux :

1.1 Conseil industriel et financier

- Evaluation des risques industriels et commerciaux des banques commerciales
- Evaluation des risques des grands projets industriels
- Appréciation des dossiers de crédit à moyen terme
- Etude du redéploiement progressif du tissu industriel national algérien. Approche sectorielle. Identification des créneaux porteurs.
- Evaluation d'entreprises en vue de privatisation ou d'opérations de fusion-acquisition d'entreprises publiques
- Recherche du meilleur parti à tirer des investissements réalisés par le recours notamment à des industriels étrangers

Les activités précédemment décrites devraient constituer dans un premier temps (phase de démarrage) l'essentiel des activités de l'IFS.

Ces activités vont nécessiter la mise en place d'un fonds d'études destiné à financer aussi bien les opérations d'évaluation des différents projets que les plans de restructurations industrielles que l'IFS entend mettre en oeuvre.

Le fonds d'études

L'évaluation des projets entre dans le cadre de la fonction micro-économique d'une institution financière spécialisée. Celle-ci doit donc rechercher les meilleures formes de financement afin d'assurer les plus grandes chances de réussite aux projets considérés, notamment lorsque ceux-ci offrent des perspectives de rémunération intéressante.

L'IFS cible principalement le développement du partenariat industriel et plus particulièrement le montage de joint-ventures. Elle gère ainsi un portefeuille de projets industriels. Ceux-ci tendent à promouvoir des investissements à rendement élevé et par conséquent qui peuvent être considérés comme bancables.

L'évaluation de ces projets exige la mise en oeuvre d'une série d'études : études économiques, études financières et de rentabilité, études de marché, études de stratégies industrielles (technologie, organisation industrielle, etc...).

L'IFS devra donc constituer rapidement un fonds destiné au financement de ces études pour pouvoir procéder à la promotion des projets qu'elle entend monter.

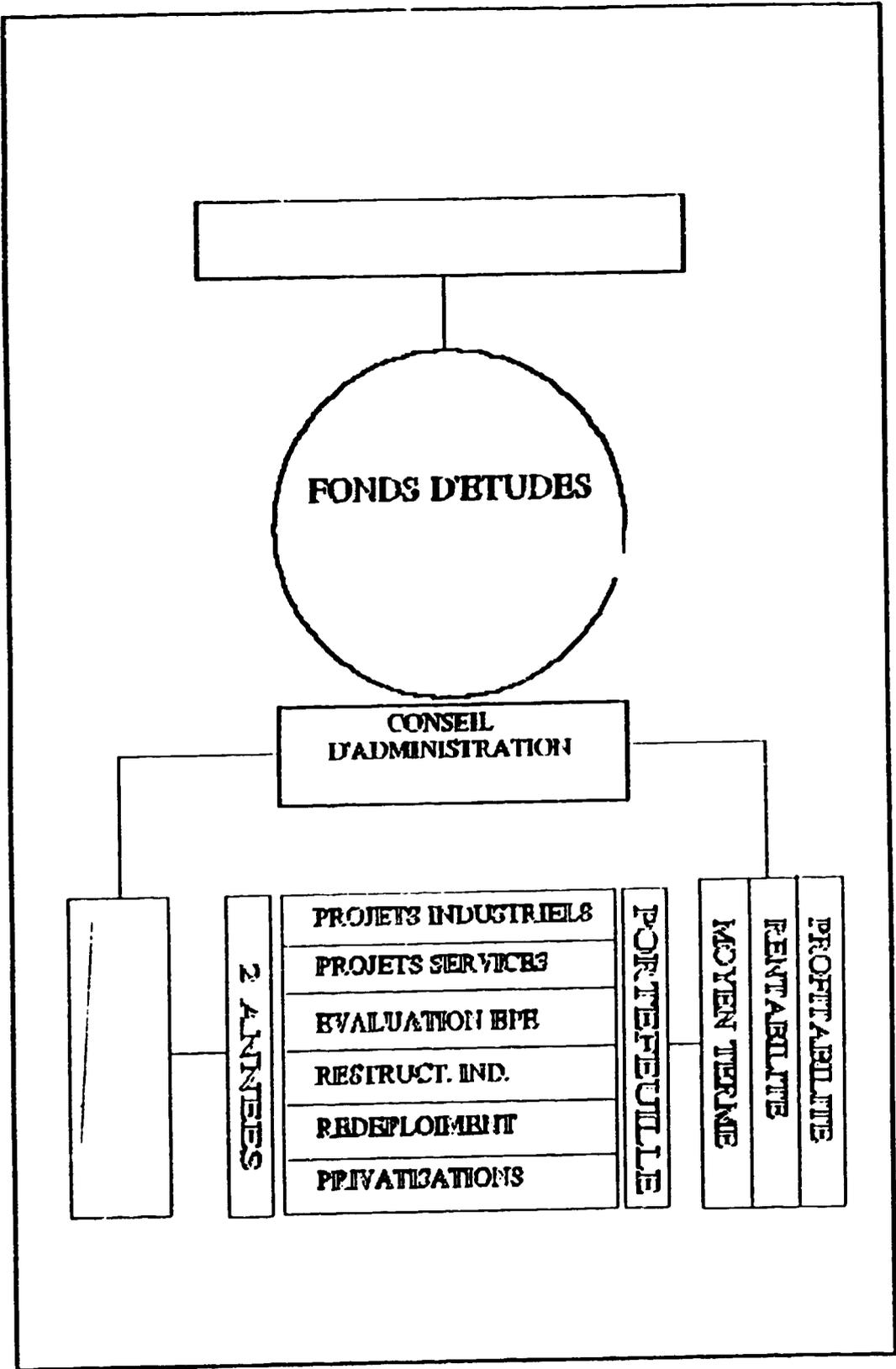
C'est pourquoi et compte tenu de la nature des projets que comprendra son portefeuille, l'IFS visera, par le biais de ses actionnaires, à la constitution d'un fonds d'études ; le montant de celui-ci devrait correspondre à l'estimation de son activité relative aux deux premières années d'exploitation. Ce fonds sera reconstitué (et même augmenté) au fur et à mesure que les rémunérations et bénéfices dégagés par les différents projets seront perçus.

Ce fonds servira à financer toutes les études préliminaires que l'IFS devra entreprendre pour les projets actuellement gérés dans son portefeuille.

Ces projets pour lesquels il faudra réaliser les études de faisabilité, assurer la promotion puis procéder au montage financier, peuvent être répertoriés comme suit :

Secteur public

- projets nouveaux
- extension et création de filiales mixtes
- évaluation d'EPE et privatisation
- redéploiement ou restructuration de zones industrielles avec privatisation d'activités de production ou de services
- évaluation d'actifs pour transformation d'actions en vue de la constitution de sociétés ad-hoc.



FONDS D'ETUDES

CONSEIL
D'ADMINISTRATION

2 ANNEES

- PROJETS INDUSTRIELS
- PROJETS SERVICES
- EVALUATION EPE
- RESTRUCT. IND.
- REDEPLOIEMENT
- PRIVATISATIONS

PORTFEUILLE

MOYEN TERME

RENTABILITE

PROFITABILITE

Secteur privé

- création de PMI/PME conjointes (mixtes)
- délocalisation de PME étrangères en Algérie

1.2 Ingénierie financière

- Initiation d'opérations de joint-ventures avec des sociétés étrangères
- Montage financier de ces opérations (monnaie locale, devises long terme et moyen terme)
- Syndication de ces opérations
- Assistance pour les négociations financières et d'affaires
- A plus long terme, développement d'une compétence pour intervenir sur certains marchés de capitaux et introduire en Algérie les techniques de ces marchés.

Ces activités devraient suivre (à moyen terme) les activités de conseil industriel et financier dont elles assurent la mise en oeuvre pratique. Il faut donc s'attendre à ce qu'elles puissent démarrer avec un ou deux ans de délai après les premières.

1.3 Prise de participation

Les fonctions de conseil industriels et financiers, ainsi que celles d'ingénierie financière et de syndication peuvent, semble-t-il, constituer l'essentiel de l'activité de l'IFS ; une autre fonction nous apparaît toutefois assez importante pour pouvoir être également soulignée bien qu'à notre avis, elle soit pour l'heure prématurée, c'est l'activité "prise de participation".

Celle-ci ne sera pas forcément exercée en direct par l'IFS ; on peut très bien concevoir qu'un schéma d'investissement en joint-venture soit monté par l'IFS avec succès sans qu'il soit nécessaire pour l'IFS ou ses actionnaires d'investir eux-mêmes dans le projet ; à défaut, l'IFS peut rechercher d'autres investisseurs purement financiers.

Cette activité renforcera la gamme des services dont peut user l'IFS pour permettre aux projets dont elle assurera la promotion, d'aboutir.

Dans la pratique des banques ou des fonds d'investissement, les opérations engagées n'aboutissent qu'à moyen (voire long) terme à des plus-values intéressantes ; ces fonds d'investissements et les banques sont souvent conduits à des augmentations de capital successives.

Après une période de montée en cadence de la société, l'IFS sera amenée à promouvoir des prises de participation dans le capital d'un certain nombre d'entreprises nouvelles. Pour remplir ce rôle de banque d'investissement, l'IFS devra donc envisager la constitution d'un fonds spécial destiné à financer ces prises de participation ; ce fonds d'investissement devra être distinct du fonds d'études.

Le fonds d'investissement

L'IFS en tant qu'institution financière d'investissements sera amenée à procéder aux montages financiers de nombreux projets sectoriels. C'est ainsi que son rôle évoluera à terme pour développer et intégrer la dimension banque d'affaires, c'est-à-dire monter des opérations de prise de participations au sein d'un certain nombre de sociétés naissantes ou restructurées.

Ce type de participations (interventions de haut de bilan) aura l'avantage de favoriser l'introduction d'un nouveau type d'activités à rendement élevé. Il s'agit aussi d'un nouveau mode d'utilisation des ressources financières existantes plus rémunérateur que les produits financiers classiques.

Par ailleurs, l'IFS pourra doter les entreprises naissantes à croissance potentielle certaines des fonds propres nécessaires au développement de leurs activités ; de même elle pourra soutenir les risques initiaux (les investissements relatifs à des produits à forte demande ou à technologie nouvelle).

Il s'agit en fait pour l'IFS de procéder à des investissements "risqués" qui s'apparentent étroitement à la notion de capital risque ; ces investissements, qui ne sont pas habituellement financés par des prêts bancaires, offrent cependant des perspectives de rendement très élevé.

Le fonds d'investissement devrait être mis en place en collaboration avec un certain nombre de partenaires économiques de l'IFS. En principe des organismes tels que la CAAR, la CNEP, le SFI, la Caisse Française de Coopération Economique seraient disposés à envisager une prise de participations dans ce fonds.

Ce fonds d'investissement devrait s'élever à un niveau de capital en relation avec les ambitions que se donnent les bailleurs de fonds.

La gestion de ce fonds d'investissement sera assurée par un conseil d'administration composé de représentants des différents bailleurs de fonds. Ce conseil se verra ainsi présenter par l'IFS plusieurs formules d'emploi de ces fonds. Les sorties de prise de participation par le rachat total ou partiel des actions et obligations seront permises à moyen terme (4 à 5 années). Enfin, la rémunération de l'IFS se fera sous forme de commissions qu'elle négociera avec le conseil d'administration.

2. LES MOYENS

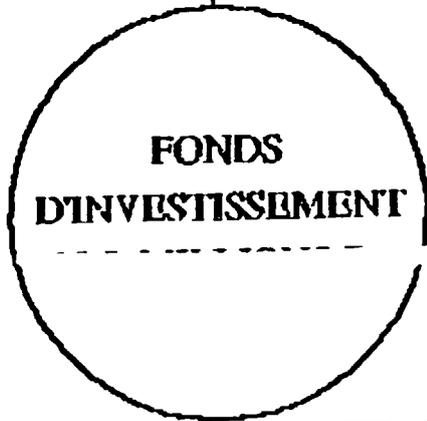
2.1 Organisation

Celle-ci consiste en la définition des procédures et méthodes de gestion dans la réalisation des opérations de l'IFS.

- Définition et mise en place d'une structure très légère
- Instauration d'un système de contrôle des opérations

INSTITUTIONS FINANCIERES

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



ET CONSEILS
COMBINATION
SERVICES

**CONSEIL
D'ADMINISTRATION**



**S
A
N
I
T
E
S**

PROJETS INDUSTRIELS
PROJETS SERVICES
EVALUATION BPE
RESTRUCT. IND.
REDEPLOIEMENT
PRIVATISATIONS

**P
O
R
T
E
F
O
L
I
E**

PROFITABILITE
RENTABILITE
MOYEN TERME

- Direction par objectifs : un objectif sera assigné à chacun
- Définition des tâches et responsabilités de chaque membre

2.2 Ressources humaines

- En matière de recrutement et de formation, adoption d'une politique soutenue de valorisation et promotion des ressources humaines.
- Recrutement de 10 analystes industriels et financiers dans un délai de quatre mois au plus après la création définitive de l'IFS, dont deux chargés du montage d'affaires (à l'issue du premier semestre de fonctionnement).
- Développement d'un plan de formation adapté à chaque membre du personnel en fonctions du profil des postes et du passé professionnel de chacun (cycle moyen : 1 an pour des mastères spécialisés ; cycle court : workshop, séminaires, training on the job)
- Mise en place d'une gestion du personnel avec :
 - . des plans de carrières adaptés à chaque individu et un système de salaires motivant et de primes stimulantes
 - . des contrats de travail d'une année renouvelable pour le personnel permanent et selon la durée de l'intervention pour les consultants externes.
 - . des paramètres d'appréciation des employés en termes de performance, de rentabilité, de contribution.
 - . une définition précise des tâches et responsabilités de chacun
- Mise en place d'un management et de règles tendant à assurer la discipline, la confidentialité, l'initiative, la créativité et le travail d'équipe.
- L'objectif de croissance, cohérent avec le marché, consiste à accroître de 25 % annuellement le nombre de collaborateurs capables de conduire des études de projets en toute autonomie jusqu'à un maximum de 20.

2.3 Gestion des données

- Accorder une attention particulière en matière d'acquisition de nouvelles technologies (principalement les logiciels et les systèmes experts d'évaluation et d'analyse).

- Identifier les besoins en micro-ordinateurs et en logiciels.

On s'attachera à mettre en place des systèmes permettant la communication interne, mais aussi les échanges avec les partenaires extérieurs.

- Création et mise en place d'un système d'information interne à la société régulant les flux d'informations à l'intérieur de la structure pouvant servir de bases de données micro et macro économiques.

2.4 Marketing

- Politique créative dans les relations publiques ayant pour but :

- . d'informer le marché potentiel de l'existence de l'IFS
- . de connaître les motivations de ses partenaires
- . de créer et renforcer une image de crédibilité, de sérieux et de savoir-faire

- Force de vente peu nombreuse mais hautement qualifiée et professionnelle.

- Système d'intelligence en marketing :

- . base de données de portefeuille d'affaires
- . système d'informations fiscales et juridiques

- Mise à jour permanente des études de marché pour mieux appréhender ; de manière évolutive :

- . le marché effectif
- . la demande globale
- . le marché potentiel de l'IFS
- . les besoins et aspirations des clients.

- Détermination des prix des prestations tenant compte de la concurrence et de la qualité des services rendus.

- Politique de segmentation des marchés en fonction de la géographie, des secteurs d'activités et des besoins.

- Campagne promotionnelle très active pour se faire connaître, attirer des clients potentiels et constituer un premier portefeuille de clients potentiels.

Cette campagne devra se faire tant en Algérie qu'à l'étranger à travers :

- . les techniques de marketing direct
- . les revues spécialisées
- . des contacts directs
- . la participation à des foires, colloques, manifestations économiques, etc...

2.5 Qualité des prestations

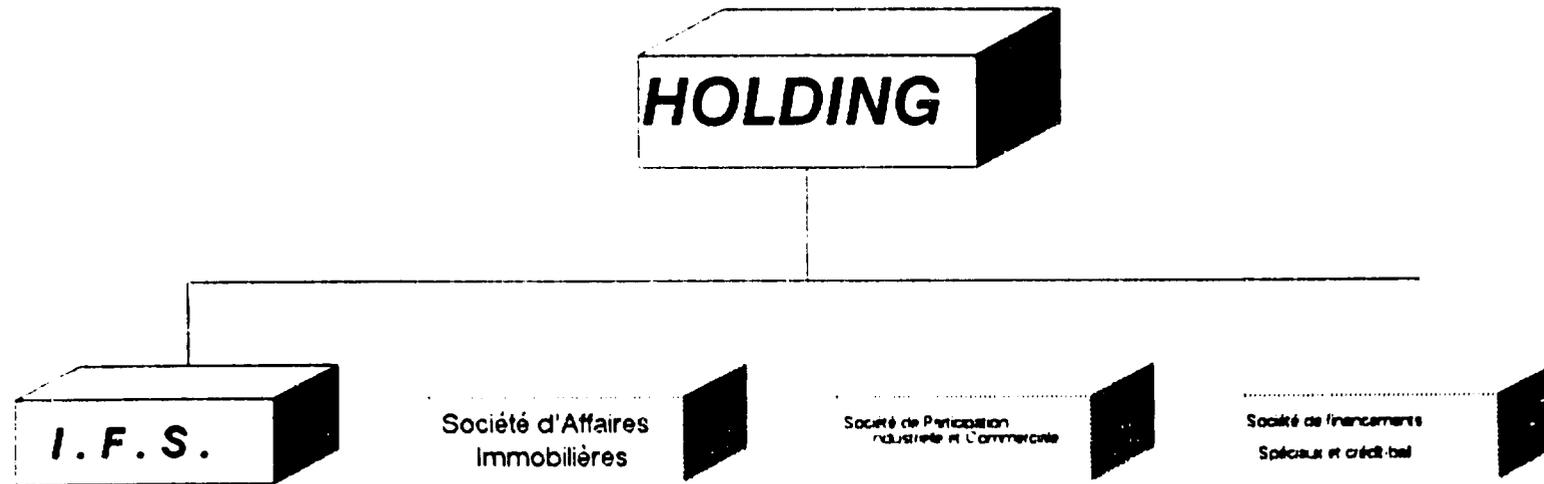
- Mise en place de critères d'évaluation des projets
- Développement d'un système de contrôle de la qualité
- Surveillance des délais de réalisation des projets
- Qualité intrinsèque des travaux
- Maintien d'une politique très soutenue de prestation de services et de ventes :
 - . en amont :
 - .. respect des délais de prestations
 - .. fiabilité des décisions
 - .. présentation des rapports
 - . en aval :
 - .. qualité professionnelle des études de projets
 - .. connaissance approfondie des projets présentés
 - .. négociation et art de convaincre

2.6 Gestion financière

- Structure des coûts inhérents aux opérations et prestations ; suivi et contrôle de leur évolution dans le temps.
- Prix des prestations en rapport avec le marché, ainsi qu'avec l'expérience et la renommée acquise par l'IFS.
- Politique de dividendes
- Politique financière en matière de :
 - . cash flow
 - . auto-financement
 - . fonds de roulement
 - . retour sur investissement
 - . etc
- Seuil de rentabilité
- Critères d'investissement dans des projets (prise de participation).

STRUCTURE FUTURE DU HOLDING

GROUPE INDUSTRIALO-FINANCIER ALGERIEN



Au stade de réflexion

En cours d'étude de faisabilité

2.7 Intégration de l'IFS dans l'environnement institutionnel

En fonction de ce qui a été vu précédemment, nous suggérons que la création de l'IFS (société de services) soit complétée par la création d'une ou plusieurs sociétés d'investissement avec la participation d'institutions financières multinationales et internationales. Les capitaux de ces deux sociétés seraient la propriété d'une holding qui pourrait réunir :

- la Banque Nationale d'Algérie
- la Banque Extérieure d'Algérie
- une grande société industrielle disposant des ressources nécessaires

Ainsi ce nouveau groupe financier algérien disposerait d'une grande souplesse dans l'élaboration de sa stratégie de développement sans subir en amont outre mesure les réticences ou les pressions des fonds de participation.

De même, en aval les partenaires étrangers associés qui disposeraient d'une minorité de blocage ne génèrent en rien les éventuelles futures créations d'autres filiales spécialisées ciblant des créneaux particuliers du marché algérien ; cette autonomie de manoeuvre est nécessaire dans un environnement changeant où des décisions rapides s'imposent parfois.

Dans un deuxième temps, le groupe financier pourrait s'élargir à d'autres types d'activités, ou pour des raisons de synergie, à d'autres partenaires industriels.

Parmi les filiales de la holding figurerait en premier lieu l'IFS, filiale mixte, contrôlée à plus de 50 % ; d'autres sociétés pourraient venir compléter la panoplie de filiales mixtes spécialisées, chacune dans le segment du marché algérien qui la concerne ; le schéma serait créateur de synergie horizontale.

Nous illustrons dans le diagramme fourni ci-après un scénario de la holding et de ses filiales spécialisées citées à titre d'exemple.

A noter que le scénario a d'ores et déjà vu un début de mise en oeuvre, les actionnaires précités s'étant associés pour fonder une holding et sa filiale, la SOFIN, opérations dont nous avons précédemment fait état dans le présent rapport.

**CHAPITRE 4 : DEFINITION DE LA STRUCTURE ET
ORGANISATION DE L'IFS**

SECTION 1 : MISSION ET PHILOSOPHIE

1. VIS A VIS DES CLIENTS

- La première responsabilité de l'IFS est pour ses clients. Leur satisfaction constituera la devise et la philosophie de l'équipe.
- L'IFS sera une institution spécialisée dans les opérations financières qui opérera dans le secteur des industries (au sens large du terme) ; elle aura une clientèle diversifiée de résidents et de non-résidents.
- Son rôle sera de participer activement aux études, au développement et à la promotion de projets d'investissements et à toutes autres activités liées à ses domaines de compétence

2. VIS A VIS DES ACTIONNAIRES

La responsabilité seconde pour l'IFS sera vis à vis de ses actionnaires.

L'équipe d'experts qui la composera sera consciente que la survie et la croissance de l'institution seront étroitement liées à leur capacité à satisfaire les attentes de ses différents partenaires.

Son objectif sera de leur garantir d'abord une qualité internationale de services, puis un retour optimum sur les investissements à travers une croissance soutenue des profits attendus.

Assurer et maintenir un taux de croissance et de profitabilité continu sera l'objectif constant de l'institution.

3 VIS A VIS DU PERSONNEL

Tous les membres de l'équipe chercheront à créer et à développer un environnement de compétition, ainsi que la recherche constante de l'excellence et de l'innovation.

A cet égard, il sera de règle de rémunérer les collaborateurs en fonction de leurs efforts et de leur contribution au succès de la société.

La stabilité de l'équipe de l'IFS et la qualité de ses services financiers seront développées à travers l'excellence de ses activités principales (ingénierie financière et montage d'affaires) ainsi que par le développement de nouvelles activités.

SECTION 2 : FACTEURS CLES DU SUCCES

1. AU NIVEAU HUMAIN

1.1 Professionalisme multidisciplinaire

Cet aspect est d'une importance capitale pour toute entreprise soucieuse de se maintenir durablement et profitablement dans cette activité, ceci requiert un investissement important au niveau du personnel.

Dès le démarrage de ses activités, un noyau de cadres hautement qualifiés sera mis en place.

Les trois types d'expertise nécessaire seront :

- Ingénierie technico-économique

Il s'agit de cadres très expérimentés dans l'ingénierie des process industriels ayant une connaissance des lignes de production, des procédés et des produits. Une bonne connaissance du marché international et national ainsi que des connaissances sur la conduite d'études de faisabilité.

- Management et business administration

Il s'agit d'ingénieurs ou économistes ayant complété leur formation par un mastère type MBA, IAE ou mastères de grandes écoles françaises (HEC, ESSEC, etc).

Une bonne connaissance de l'industrie s'avère nécessaire ainsi que des outils d'optimisation, de recherche opérationnelle et de simulation. Enfin, outre celle du français, la maîtrise de l'anglais est indispensable.

- Ingénierie financière

Il s'agit surtout d'expériences pratiques acquises probablement dans un bureau d'études international, dans une banque d'affaires ou société internationale d'investissement.

Cette expérience aura été précédée d'une formation d'économiste, commerciale ou d'ingénieur complétée par un mastère spécialisé (business management, financial strategic management, etc) et parachevée par des stages spécialisés auprès d'institutions financières spécialisées (banque d'affaires, banques d'investissements, etc) dans le montage d'affaires, évaluations de risques, emprunts sur le marché des capitaux, nouveaux produits financiers, etc.

De même, la maîtrise de l'anglais est indispensable.

L'IFS devra additionnellement à une politique de recrutement adaptée, mettre l'accent plus particulièrement sur la formation :

- longue durée : 1 an pour des mastères spécialisés
- courte durée : workshop, séminaires, training on the job

Impacts :

- adaptation continue aux nouvelles techniques des opérations financières
- amélioration de la productivité de chaque individu
- amélioration du professionnalisme du personnel
- fiabilité des décisions et par voie de conséquence instauration d'un label qualité
- motivation du personnel

1.2 Indépendance

L'implication au capital de l'IFS de plusieurs grandes banques commerciales ne devra en aucun cas obérer l'indépendance intellectuelle des collaborateurs.

Les décisions prises devront avoir pour finalité de satisfaire les besoins réels des clients et non les vœux exprimés par les actionnaires.

2. AU NIVEAU DE LA STRUCTURE

La structure de l'IFS devra être souple, flexible et légère afin de lui permettre :

- de s'adapter dans un laps de temps très court à tous les changements ou à un redéploiement
- d'éliminer toute contrainte bureaucratique
- de maximiser la qualité de la circulation des informations
- d'avoir un contrôle plus efficace des opérations
- de réduire au maximum les charges et salaires

Ce sera une structure horizontale, comprenant à terme :

- l'Administrateur délégué
- 1 secrétaire de direction
- 1 assistant(e) de direction
- 1 cadre financier et comptable
- 10 analystes financiers et industriels
- 4 chargés de montage d'affaires

3. AU NIVEAU DE LA STRATEGIE

Politique active de marketing

La réussite de l'IFS dans ce créneau dépendra essentiellement de sa capacité à définir et à développer une politique dynamique et différenciée de marketing qui lui permettra de répondre de façon adéquate et dans les meilleurs délais aux exigences de ses différents partenaires et clients.

Les principales directives prises en considération dans la définition "de sa politique de marketing" seront :

- segmentation
- force de vente
- relations publiques
- marketing direct

Le facteur temps

Prenant en considération le fait qu'aucune société de ce type n'existe actuellement sur le marché algérien, l'IFS aura l'opportunité de se positionner la première sur les différents créneaux choisis ; elle aura ainsi l'occasion de se créer son propre "label qualité", avant que d'autres sociétés de ce type ne voient le jour.

Compte tenu des besoins énormes du marché algérien, il est clair que l'IFS ne restera pas longtemps seule sur le marché.

Les priorités de croissance de ses activités seront les suivantes :

- bâtir un réseau de compétences à l'intérieur d'une équipe pluridisciplinaire et à la périphérie de l'équipe par le recours à des consultants locaux et étrangers afin de se doter rapidement d'un savoir-faire, d'outils d'analyse et d'une expérience confirmée.
- maîtriser et développer les activités d'ingénieur-conseil aux entreprises, d'analyse financière et de montage d'affaires
- développer l'activité montage d'affaires
- développer ses interventions dans les domaines suivants :
 - . conseil en investissements
 - . conseil en politique de redéploiement et expansion
 - . nouveaux produits financiers
 - . nouveaux marchés tels que : trading, stock exchange, leasing, promotion immobilière, marché à terme, etc..

4. AU NIVEAU DE LA TECHNOLOGIE

Investir dans les technologies de l'informatique

Un investissement important devra être réalisé dans ce domaine :

- développer des produits logiciels spécifiques à ses activités
- sélectionner et acquérir les logiciels standard les plus performants se rapportant à l'activité
- acquérir des technologies de pointe (systèmes experts) et le traitement d'information (data bank et network)
- construire des bases de données propres aux activités

Impacts

- gain de temps considérable
- délais de livraison réduits substantiellement
- minimisation des risques d'erreurs
- productivité accrue et service de qualité

SECTION 3 : ASSISTANCE TECHNIQUE ET FORMATION

Compte tenu de ses objectifs et du rôle potentiel que l'IFS entend jouer dans le système financier national, l'alliance avec un partenaire étranger de grande notoriété ayant une solide expérience et réputation et surtout engagée dans une politique de coopération à long terme avec l'Algérie s'inscrit dans sa stratégie.

Etant donné la complexité et la diversité des activités de l'IFS, une assistance technique prolongée s'avèrera nécessaire.

Le rôle attendu du partenaire extérieur sera double.

1. AU NIVEAU OPERATIONNEL

Il apportera un backup dans la phase opérationnelle, c'est à dire :

- une assistance technique à l'équipe de l'IFS
- une assistance dans le montage de certaines opérations, notamment par la mobilisation de ressources en devises nécessaires au financement de ces opérations
- son expérience et savoir-faire dans le domaine de l'ingénierie financière et le montage des financements complexes
- une crédibilité internationale à la nouvelle institution financière spécialisée (IFS) qui facilitera ainsi son accès aux marchés financiers internationaux.

2. AU NIVEAU DE LA FORMATION

Une formation spécialisée complémentaire sera prévue pour les cadres de la société. Il s'agit ici d'une formation essentiellement dispensée dans un établissement financier spécialisé opérant dans un secteur proche de celui de l'IFS et qui pourra apporter son concours et son expérience aux stagiaires.

Soulignons que ce type de formation est difficile à réaliser. C'est la raison pour laquelle nous proposeront d'y associer un partenaire étranger qui devrait en assurer la mise en oeuvre et le succès.

Les domaines ciblés sont les suivants :

- Calcul de rentabilité des investissements et équilibre de ressources en devises
- évaluation et management du risque dans les opérations de financement d'investissements
- montages financiers et plans de financement
- accès au marché des capitaux et analyse comparative des risques de change
- promotion des grands projets internationaux (project financing)
- montage de joint-ventures et partenariat industriel
- syndication d'opérations de financement.

**CHAPITRE 5 : EVALUATION DE LA VIABILITE FINANCIERE
DE L'IFS**

SECTION 1 : DETERMINATION DES HYPOTHESES DE BASE

1. EQUILIBRE CHARGES - CHIFFRE D'AFFAIRES

Il convient de noter qu'une société telle que l'IFS représente quelque chose de tout à fait nouveau ; ce qui est vrai pour l'Algérie, l'est aussi pour le continent africain, où n'existe à notre connaissance aucune structure qui puisse s'apparenter à l'IFS ; en Europe par contre, des structures semblables à l'IFS existent depuis quelques années.

Au cours de la première année, les activités de la société seront centrées essentiellement sur :

- les formalités relatives à la constitution
- les formations spécialisées au profit de ses cadres
- la confection et l'acquisition de produits informatiques.

Une phase de montée en cadence d'une année est recommandée, durant laquelle (scénario optimiste) l'IFS pourra couvrir ses charges fixes par une activité commerciale limitée. Dans un scénario pessimiste, l'IFS n'effectuera aucune prestation de services et se consacrera à la formation des équipes d'experts et à la constitution d'un fonds documentaire suffisant pour envisager un démarrage de ses activités commerciales "l'année suivante" dans de bonnes conditions.

1.1 Les besoins de services attendus de l'IFS

Préalablement à l'analyse des données financières, nous rappellerons les raisons essentielles qui ont conduit au projet de mise en route de l'IFS.

Celles-ci se trouvent au niveau des besoins considérables "en services spécialisés" dont les actionnaires d'origine (les banques commerciales), sont demandresses aujourd'hui ; le fait que les deux principales banques commerciales algériennes soient tombées d'accord pour créer une société de financement spécialisée n'est pas dû au hasard et répond à un besoin précis ; les prestations attendues de la future société sont dans l'esprit des actionnaires beaucoup plus décisives que les dividendes qui pourraient résulter de leurs prises de participation respectives.

1.2 Charges fixes

Comme nous l'avons recommandé dans le chapitre précédent, l'IFS devra avoir une structure légère et flexible capable de s'adapter aux variations du marché ; elle devra viser au plus haut niveau de productivité.

Le nombre limité de son personnel de grande qualité lui assurera des charges salariales modérées ; de plus, l'IFS sous-traitera toutes les fois que cela lui sera possible afin de réduire le personnel permanent ; pour ce faire, l'IFS mettra en place une base de données d'experts nationaux et internationaux et s'en servira systématiquement afin de constituer des équipes adéquates d'intervention sur des projets préalablement définis.

2. NIVEAU MINIMUM DE CAPITALISATION ET AUTRES SOURCES DE FONDS

Dans ce rapport, nous intégrerons les dernières informations recueillies auprès des autorités algériennes liées directement à notre étude.

Ainsi, nous incluons le financement mis en place par l'ONUDI, de même qu'un prêt de la BIRD au gouvernement algérien, tous les deux affectés à la création d'une institution financière spécialisée.

2.1 Ressources et investissements

Les besoins financiers permettant la mise en place des structures de l'IFS sont de l'ordre de trente millions de dinars (30.000.000 DA) pour la première année d'activité et US \$ 1 million pour les deux premières années d'exploitation.

Concernant les investissements, les évaluations ont été effectuées avec les paramètres suivants :

- Services

- . L'étude technique sera élaborée par une équipe d'experts nationaux ; une partie en sera confiée à un bureau international spécialisé ; les coûts des experts sont évalués sur les tarifs de la BIRD.
- . La formation spécialisée consiste en des stages de courtes et moyennes durées dans des établissements financiers ou des cabinets d'audit et conseil.
- . L'assistance technique envisagée correspond à la présence en Algérie de 2 à 3 experts expatriés pour une durée de 10 mois.

- Les infrastructures

Nous évaluerons les coûts pour l'installation de 10 personnes. Les aménagements sont de type secondaire (éclairage, climatisation...).

. L'équipement représente toutes les machines et appareils (fax, telex, téléphones, micro-ordinateurs et autre équipement bureautique) ainsi que les logiciels d'analyse et de gestion.

. Le transport concerne l'acquisition de 3 véhicules particuliers.

. L'information et documentation concernent l'acquisition d'une littérature spécialisée et d'un réseau d'information (financial data-bank).

- Dépenses avant production

Nous évaluerons tous les coûts (rémunérations, honoraires, charges courantes, frais de déplacement) pour une période d'une année.

Dans cette évaluation ne sont pas pris en compte les dépenses relatives au coût d'acquisition des locaux.

Nous incluons par contre des charges locatives pour doter l'IFS d'une superficie de bureaux d'environ 300 m².

Globalement les emplois représentent environ :

en dinars : trente millions (30.000.000)

en devises : un million de dollars US (1.000.000 US \$).

Le tableau ci-dessous récapitule les emplois et sources de fonds concernant les investissements. Les deux colonnes en DA et en USD doivent s'ajouter.

INVESTISSEMENTS	(en kDA)	(1000 \$ US)
1) Les services :		
Etudes techniques	1.200	90
Formation spécialisée	4.000	150
Assistance technique	3.000	350
2) Les infrastructures :		
Mobilier et fournitures	3.500	
Equipements	1.200	180
Transport	1.000	30
Information et documentation	300	20
SOUS TOTAL	14.200	820
3) Dépenses avant production (durée maximum 10 mois)	11.000	40
SOUS TOTAL	25.200	860
4) Provisions pour imprévus (20 %)	5.040	172
TOTAL INVESTISSEMENTS FIXES	30.240	1.032

2.2 Estimation et structure du capital social de l'IFS

Le capital social de l'IFS doit faire face d'une part aux besoins à moyen et long termes et de l'autre couvrir l'essentiel des investissements ; la finalité étant d'éviter de recourir à l'endettement bancaire.

Compte tenu de la nature de ses activités, la montée en cadence se fera de manière progressive et l'année zéro sera considérée comme année de mise en place de la structure de l'institution.

Par ailleurs, la participation du partenaire étranger devra être minoritaire mais avec la minorité de blocage ; nous bâtissons nos scénarios sur les hypothèses de travail suivantes :

- La répartition du capital s'effectuera ainsi :
 - . 65 % à la partie algérienne
 - . 35 % à la partie étrangère.

- Le capital social sera de cinquante millions de dinars algériens (50.000.000 DA) dont 75 % seront appelés à la création de l'IFS soit : 37.500.000 DA répartis ainsi :
 - . 24.375.000 DA à la partie algérienne
 - . 13.125.000 DA à la partie étrangère, ce qui correspond à un montant de : 505.000 US \$ (1 US \$ équivaut à 26 DA)

Globalement les ressources représentent environ

En dinars : vingt quatre millions (24.000.000 DA)

En devises : USD 490.000 mis à disposition de l'IFS depuis septembre 1991 :

- . 90.000 US \$ concours définitif PNUD/ONUDI
- . 400.000 US \$ prêt BIRD

La participation globale en devises au capital social étant estimée à US \$ 1.000.000, il faudrait donc rechercher auprès d'un partenaire étranger 510.000 US \$ qui devraient être obtenus par la vente d'environ 35 % du capital social de l'IFS.

Le coût le plus important en devises correspond à l'assistance technique et au budget formation (ces postes représentent plus de 50 % des besoins) ; l'apport du partenaire étranger est donc un apport "en nature" puisqu'il apportera l'assistance technique et la formation, en récupérant sur les frais chargés à l'institution son apport initial.

SECTION 2 : ANALYSE DE SENSIBILITE

1. HYPOTHESES

Cette analyse est appuyée sur un compte d'exploitation prévisionnel établi sur cinq ans qui est présenté ci-après.

Nous avons bâti deux hypothèses de travail :

Hypothèse n°1

Dans cette hypothèse, nous ne prévoyons pas de recettes pour "l'année 1" ; autrement dit nous considérons le cas le plus défavorable où tout le personnel de l'IFS est engagé dans des opérations de marketing, de consultation de données économiques, de mise en place des outils d'évaluation, à la préparation du plan de charge pour l'année et dans des stages de perfectionnement.

Toutes ces activités de préparation sont nécessaires pour assurer dans de bonnes conditions le démarrage des activités de prestations proprement dites à l'année 2.

Hypothèse n°2

Dès la première année, un certain nombre d'activités de prestations se matérialiseront du fait :

- de la présence d'experts expatriés
- de la disponibilité de certains analystes
- du personnel expérimenté de l'IFS.

2. LES PARAMETRES UTILISES

2.1 Revenus hors taxes

Durant sa première année d'activité, l'IFS prévoit, (dans les meilleures conditions), d'équilibrer le total de ses charges avec un revenu hors taxes de 20 millions de DA.

Ce montant devrait tripler en 5 ans pour passer à 60 millions de DA en 1996, avec une progression moyenne de 37 % par an.

A partir de 1994, il est prévu un revenu en devises de 8 millions de DA, représentant 20 % du chiffre d'affaires annuel ; ces rentrées devraient doubler en 1996 pour atteindre 15,5 millions de DA.

Les revenus globaux se ventilent en :

- contrats de diagnostic pour le compte des banques et des entreprises : 75 %,
- contrats de montages financiers : 25 % ;

ces derniers devraient augmenter progressivement pour atteindre 50 % à partir de 1994.

2.2 Coût des ventes

Le coût des ventes représente les prestations de conseil et d'expertise sous-traitées ; le niveau initial prévu est de 10 millions de DA (en 1992), et atteindra 21 millions de DA en 1996.

2.3 Salaires directs

Les salaires directs représentent la rémunération des consultants de l'IFS.

Après celui de 6 consultants juniors engagés en 1992, est prévu le recrutement de 2 consultants additionnels chaque année (à partir de 1994), afin d'arriver à un effectif opérationnel de 12 consultants en 1996. (Parallèlement deux consultants seront promus au rang de senior chaque année).

Les consultants débutent avec un salaire de base net 21.000 DA/mois (junior), le consultant senior perçoit un salaire de base net de 28.000 DA/MOIS.

2.4 Frais financiers

L'IFS ne prévoit pas de recours à l'emprunt.

2.5 Amortissements

Les amortissements sont linéaires sur 5 ans avec une part dévisés pour les équipements informatiques et les véhicules :

- . frais préliminaires : formation, honoraires et déplacements
- . mobilier et transport : mobilier de bureau et véhicules de fonction
- . équipements : équipement de bureau et équipement informatique.

2.6 Frais de siège

L'effectif de siège se compose de :

- . 1 directeur
- . 3 assistantes
- . 3 chauffeurs de véhicules particuliers.

Les frais de siège, outre les rémunérations, incluent les fournitures de bureau ainsi que les frais de déplacement et de formation continue pour le personnel opérationnel.

2.7 Bénéfice

L'IFS ext exonérée de l'impôt sur le BIC pour les trois premières années d'exercice.

Il est prévu un bénéfice de 1,2 millions de DA dans la deuxième année d'activité (1993) et une évolution vers un bénéfice net de 14,8 millions de DA en 1996. La marge sur le revenu hors taxes devrait progresser avec une moyenne de 20 % par an sur la période.

TABLEAU PREVISIONNEL DES CHARGES ET DES PRODUITS

Tous les chiffres de ce tableau sont exprimés en millions de dinars.

RUBRIQUES	1992		1993		1994		1995		1996	
	H1	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2
Chiffre d'affaire TTC	20	0	30	20	40	30	50	40	70	60
Coût des ventes	10	2,5	15	10	20	15	20	16	21	18
MARGE BRUTE	10	(2,5)	15	10	20	15	30	24	49	42
MARGE BRUTE (%)	50 %	-	50 %	50 %	50 %	50 %	60 %	60 %	70 %	70 %
Frais du personnel	2,5	2,5	3,5	3,5	5,5	5,5	6	6	6,6	6,6
Impôts et taxes	4	0,9	5,5	4,2	6,5	5,8	8,1	7,4	10,5	10,5
Frais financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais généraux	1	1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4
Amortissement et ré- sorption des frais préliminaires	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1
Imprévus (20 %)	1,6	1	2,1	1,9	2,8	2,7	3,3	3,1	3,9	3,9
TOTAL DES CHARGES	9,8	6,1	13	11,5	16,9	16,1	19,7	18,8	23,5	23,5
RESULTAT BRUT	0,20	(8,6)	2	(1,5)	3,1	(1,1)	10,3	5,2	25,5	18,5
Impôt sur les bénéfices (42 %)	0,08	-	0,8	-	1,3	-	4,3	-	10,7	6,7
RESULTAT NET	0,12	(8,6)	1,2	(1,5)	1,8	(1,1)	6	5,2	14,8	11,8

NOTA : - H1 : Hypothèse favorable
 - H2 : Hypothèse défavorable
 - (...) : Valeur nulle

3. COMMENTAIRES SUR LES POSTES DU COMPTE DE RESULTATS

3.1 Chiffre d'affaires

Estimé à 20 millions de DA, la première année (H1) avec une progression de 50 % la seconde année et environ 20 % les années suivantes.

3.2 Coût des ventes

Il correspond au coût de la sous-traitance estimé à 50 % du chiffre d'affaires prévisionnel les trois (3) premières années puis décroissant pour les deux années suivantes de 40 % à 30 %.

3.3 Frais de personnel

Estimé à 2,5 millions de DA, la première année avec un taux de croissance de 10 % par année pour un effectif de 6 l'année (A1), 8 (A3) et 12 les années suivantes.

3.4 Impôts et taxes

Versement forfaitaire (6 %) lié aux salaires imposables, TAIC (2,55), TVA (13 %) liées au chiffre d'affaires prévisionnel et retenue à la source sur honoraires consultants (20 %).

3.5 Amortissements et frais préliminaires

Calculés sur la base des investissements détenus et des frais engagés lors de la phase projet soit 0,7 millions de DA la première année avec une augmentation de plus 0,1 million de DA les années suivantes.

3.6 Frais généraux

Cette rubrique regroupe tous les autres frais non énumérés ci-dessus, à savoir : loyer et charges locatives, assurances, PTT, etc... avec un taux de progression de 10 % par année.

3.7 Imprévus

Estimés à 20 % du total des charges prévisionnelles.

3.8 Impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS)

L'impôt est calculé au taux de 42 %. Le report déficitaire est étalé sur une période de trois années à compter de sa constatation.

CHAPITRE 6 : PROPOSITION D'ACTION

SECTION 1 : PERIODE DE DEMARRAGE

La mise en oeuvre de l'IFS se verra confiée à un Directeur de projet recruté en Algérie ; le choix de l'homme, sa formation, son expérience et ses qualités humaines seront déterminants dans cette phase cruciale de démarrage.

Les opérations successives, qu'il devra alors mener seront :

1. PHASE PRELIMINAIRE

- S'imprégner suffisamment du contenu de l'étude de faisabilité et le cas échéant actualiser certaines données au contexte et l'environnement très évolutifs en Algérie
- Maintenir des rapports étroits avec les partenaires fondateurs dans la réflexion aussi bien que dans la mise en oeuvre du programme de démarrage
- Veiller dans la mise en oeuvre à ne pas s'écarter des grandes lignes directrices contenues dans l'étude de faisabilité et ce malgré les difficultés de toute nature qui ne manqueront pas de se manifester
- S'entourer de deux collaborateurs suffisamment motivés et résolus pour accomplir toutes les tâches que requièrent une telle entreprise compte tenu de l'environnement difficile en Algérie
- Dans la mesure du possible, utiliser les moyens dont disposent les partenaires fondateurs pour faire aboutir certaines démarches, accélérer la mise en place des procédures et s'assurer un minimum de moyens logistiques
- Doter l'IFS d'un budget de dépenses préliminaires qui sera augmenté en fonction des besoins
- Trouver un siège social dans la capitale appropriée à la nature des activités de la société.

2. PHASE INTERIMAIRE

- Préparer tous les documents nécessaires à la tenue de la première assemblée constitutive de la société. Effectuer toutes les formalités de création de la société et la doter des documents réglementaires et légaux (statuts, règlement intérieur, contrats avec les personnels, registre du commerce, etc).
- Préparer tous les documents nécessaires à la tenue du premier conseil d'administration de la société. Faire approuver par le conseil d'administration, l'ensemble des documents légaux, administratifs, commerciaux et fonctionnels.
- Elaborer des outils de marketing et de relations publiques

3. PHASE PRE-OPERATIONNELLE

- Adoption par le conseil d'administration du premier plan annuel d'exploitation ainsi que du budget
- Segmentation du marché algérien, puis constitution d'un portefeuille d'affaires
- Identification de partenaires financiers, économiques et industriels
- Procédures et techniques de promotion des projets.
- Elaboration du plan triennal de charge de l'IFS. Programme triennal des investissements, ingénierie financière et montage de joint-ventures
- Programme de formation spécialisée pour les cadres de l'IFS.

SECTION 2 : PHASE OPERATIONNELLE 1992 - 1996

1. OBJECTIFS ET STRATEGIE A COURT TERME (1 AN)

1.1 Les objectifs

L'objectif sera double : il consistera à créer une image "qualité" de l'IFS et à réussir l'opération lancement de l'institution.

1.2 La stratégie

- Elaboration d'une étude systématique du marché algérien, puis constitution d'un portefeuille d'affaires et enfin identification de partenaires économiques et industriels et promotion des projets.
- Elaboration du plan de charge de l'IFS 1992 - 1994 : programme triennal des investissements, ingénierie financière et montage de joint-ventures.

1.3 Les moyens

- Mise en place de la structure de l'IFS, des moyens et des procédures d'organisation et d'exploitation
- Constitution d'une équipe multidisciplinaire de 6 à 8 personnes.

2. OBJECTIF ET STRATEGIE A MOYEN TERME (5 ANS)

2.1 Objectifs

Deux, trois premières années

Dans les premières années de son existence (2 à 3 ans) l'IFS consacrera essentiellement ses activités aux domaines suivants :

- Etablissement des diagnostics et des évaluations financières de projets d'entreprises, ce qui la conduira à se constituer un fond de données économiques
- Evaluation, selon la demande et ses capacités, de plans de restructuration d'entreprises sélectionnées dans différents secteurs industriels porteurs

- Participation à la recherche et à la sélection de partenaires détenteurs de savoir-faire au niveau technique, management et commercial indispensables pour assurer le succès de la mise en route de l'institution
- Montage financier de ces opérations en faisant appel soit aux ressources nationales pour les besoins en monnaie locale, soit aux lignes de crédit en devises accordées au pays (au besoin aux financements extérieurs directs) recherchés au cas par cas
- Réalisation d'études d'évaluation de projets avec/ou pour le compte d'institutions nationales ou internationales telles que : BID, BAD, BIRD, DEG, Caisse Centrale de Coopération, SFI, SIFIDA, etc.

Dans cette première étape l'IFS n'envisagera pas de prise de participation ou de financement propre.

Dans un deuxième temps

Une fois qu'elle aura établi une solide renommée professionnelle et capitalisé une sérieuse expérience et certifié son expertise, l'IFS, tout en poursuivant ses activités de base pourrait envisager avec l'accord de son assemblée générale et du conseil d'administration de mobiliser des ressources appropriées (par l'élargissement de son capital ou autres formes) afin de développer graduellement :

- le financement ou des prises de participation dans les projets nouveaux ou des programmes d'expansion d'entreprises
- la mobilisation de ressources extérieures à terme compatibles avec la nature de ses interventions
- la création de nouveaux produits financiers qui n'existent pas en Algérie et dont le besoin et le marché auraient été identifiés
- toutes opérations mobilières sur le futur marché des valeurs
- la gestion de fortune, les investissements immobiliers, etc...

2.2 Stratégie

La stratégie de l'IFS pour les cinq prochaines années sera de conquérir une position dominante dans les activités d'ingénierie financière et de montage d'affaires, générant suffisamment de cash pour lui permettre d'exploiter de nouvelles opportunités et ainsi d'étendre ses activités notamment par les actions suivantes :

- recherche d'investisseurs et de financements
- expertise et évaluation de projets
- évaluation d'études de reconversion d'activités

- assistance pour négociations financières ou d'affaires
- développement du partenariat industriel pour la création de joint-ventures

2.3 Les résultats attendus

- Générer un taux de croissance des prestations voisin de 25 % annuellement qui pourrait se ventiler comme suit :
 - . 15 % conseil et ingénierie financière
 - . 10 % montage d'affaires

- Atteindre une marge brute avant impôts de l'ordre de 50 % :
 - . 35 % conseil et ingénierie financière
 - . 15 % montage d'affaires

- Atteindre une part du marché national de l'ordre de 15 à 21 % :
 - . 14 % conseil et ingénierie financière
 - . 7 % montage d'affaires

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS

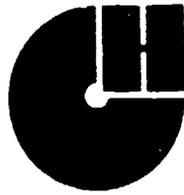
Des missions lourdes de la Banque Mondiale ou d'autres institutions multinationales ont déjà eu lieu, ou devraient avoir lieu. Celles-ci ne devraient pas empêcher la mise en place immédiate de missions légères et ponctuelles qui auraient pour finalité :

- d'apporter des débuts de solution à des problèmes de type macro-économiques, parmi lesquels on peut notamment citer :
 - . mise en place immédiate de procédures adaptées dans le système bancaire ; plus particulièrement en ce qui concerne les procédures de crédit
 - . mise en place d'instruments financiers qui tendraient à corriger les effets de la dérive du dinar
 - . mise en place d'une méthodologie sanctionnée par la loi permettant une réévaluation réaliste des éléments essentiels des postes de bilan (tant à l'actif, qu'au passif)
 - . mise en place de procédures tendant à transformer l'endettement des principaux partenaires économiques (banques, entreprises) en prises de participation (titrisation)
 - . création du cadre juridique de sociétés de factoring (récupération de créances tant au niveau des banques que des sociétés industrielles et commerciales)

- de réaliser le plus rapidement possible des missions ponctuelles de type micro-économique :
 - . audit des portefeuilles de grandes banques commerciales et propositions des provisions nécessaires
 - . détermination d'actions opérationnelles (au niveau des fonctions industrielle, financière et marketing) pour chacune des dix sociétés visitées, afin de permettre à celles-ci de fonctionner dans des conditions plus rationnelles en attendant la mise en place d'un programme complet de restructuration.

- renforcement des capacités d'expertise de l'IFS, tant au niveau interne, qu'externe.

20127 (2 of 4)



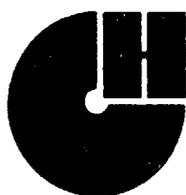
ANNEXE 1

(Première Partie)



LES ENTREPRISES VISITEES

- ENIE
- TVC
- ENAQS
- ENEL



Score Consultants, 4 Avenue de la République Paris 75011 • Tél. : 42 07 19 79 • Fax : 42 63 13 19

COMPTE RENDU DE VISITE

E.N.I.E.

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES

Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission de début décembre 1991 au siège de la société à Sidi Bel Abbas.

Nous remercions les dirigeants de l'ENIE pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et les informations qu'ils nous ont communiquées.

SOMMAIRE

1. **STRUCTURE DU RAPPORT**
 - 1.1 **Introduction**
 - 1.1.1 **La mission**
 - 1.1.2 **La société**
 - 1.1.2.1 *Le projet : historique et activité de l'entreprise*
 - 1.1.2.2 *Organigramme*
 - 1.1.2.3 *Gammes des produits*
 - 1.1.3 **Le rapport**
 - 1.2 **La gestion administrative**
 - 1.3 **La gestion industrielle**

2. **ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 **La gestion financière**
 - 2.1.1 **L'analyse financière**
 - 2.1.2 **Les dysfonctionnements de la comptabilité financière**
 - 2.1.2.1 *Les postes du bilan*
 - 2.1.2.2 *Le compte de résultats*
 - 2.1.3 **Les dysfonctionnements de la comptabilité industrielle**
 - 2.2 **La gestion des ressources humaines**
 - 2.2.1 **L'environnement**
 - 2.2.2 **Les sur-effectifs**
 - 2.2.3 **La formation**
 - 2.3 **La gestion commerciale**
 - 2.3.1 **La structure commerciale**
 - 2.3.1.1 *Les ventes*
 - 2.3.1.2 *Les approvisionnements*
 - 2.3.2 **La complexité commerciale**
 - 2.3.3 **L'environnement**
 - 2.3.4 **Le service après-vente**
 - 2.3.5 **Capacité commerciale future**
 - 2.4 **La gestion des données et leur support**
 - 2.4.1 **L'informatique**
 - 2.4.2 **La communication des données**

3. LA GESTION INDUSTRIELLE

- 3.1 La standardisation des services**
- 3.2 La formalisation**
 - 3.2.1 L'organigramme**
 - 3.2.2 Autres documents écrits**
 - 3.2.3 La prise de décision**
 - 3.2.4 La planification et le contrôle**
 - 3.2.5 Les produits**
 - 3.2.6 La taille de l'entreprise**
- 3.3 Les équipements**
- 3.4 La technologie**
 - 3.4.1 L'automatisme**
 - 3.4.2 La rigidité**
 - 3.4.3 La complexité**
 - 3.4.4 La variabilité technologique et scientifique**
- 3.5 La capacité potentielle de l'entreprise**

4. RECOMMANDATIONS

- 4.1 Principes généraux**
- 4.2 Le plan de l'entreprise**
 - 4.2.1 A court terme**
 - 4.2.2 A moyen terme 1991 - 1993**
 - 4.2.3 A long terme (au delà de 1993)**
- 4.3 Recommandations d'ordre général**
 - 4.3.1 Eclater les structures juridiques et organisationnelles**
 - 4.3.2 Elaborer un plan d'entreprise**
 - 4.3.3 Mise en place d'un système efficace de gestion des données**
- 4.4 Recommandations particulières**
 - 4.4.1 Mise en place d'un système comptable provisoire fiable**
 - 4.4.2 Amélioration des performances de la production**
 - 4.4.3 Amélioration de la commercialisation**
 - 4.4.4 Renforcement du contrôle et de l'audit**
 - 4.4.5 Renforcement de l'action en matière de ressources humaines**
- 4.5 Les sources de financement**
 - 4.5.1 La ré-allocation des ressources**
 - 4.5.2 Le partenariat**

ANNEXES : ANALYSE FINANCIERE

1. STRUCTURE DU RAPPORT

1.1 Introduction

1.1.1 La mission

- Déterminer les forces et faiblesses actuelles de certaines entreprises algériennes, afin de permettre un passage souple du système économique antérieur prévalant (système centralisé) à celui d'une économie de marché, et plus particulièrement déterminer si en l'état actuel des choses, celles-ci ont la capacité d'intéresser un investisseur (prêteur) éventuel.
- Déterminer comment une institution financière spécialisée (ou non) pourrait répondre aux besoins actuels exprimés par les entreprises algériennes.

1.1.2 La société

1.1.2.1 *Le projet : historique et activité de l'entreprise*

Le projet de mise en route d'une industrie électronique et de produits de grande consommation (TV, audio) a vu le jour en 1975 ; construite entre 1975 et 1977 à Sidi Bel Abbès, région agricole de l'Oranais, à 70 km environ d'Oran, l'entreprise a commencé à produire en 1977 des téléviseurs et des radios.

Ce n'est qu'en 1989 à la suite de l'éclatement de la société SONELEC, que l'ENIE a été créée dans sa forme juridique actuelle de société par actions au capital de 80 millions DA.

Le capital de la société est détenu à hauteur de :

- 40 % par le fonds de participation électrique, télécommunications, informatique
- 30 % par le fonds de participation des "biens d'équipements"
- 30 % par le fonds de participation "industries diverses"

L'usine de Sidi-Bel-Abbès a intégré progressivement les fabrications de composants (transformateurs, condensateurs, haut-parleurs, tubes noirs et blancs...).

L'activité semi-conducteurs démarrée en 1981 représente la technique la plus pointue de l'ENIE.

L'extension de l'intégration et du volume des différentes branches de produits TV audio (radio...) et antennes a provoqué l'installation d'unités d'assemblage hors de Sidi-Bel-Abbès, quelquefois assez loin, dans le cadre de l'aménagement du territoire.

1.1.2.2 Organigramme

A la suite d'une réorganisation toute récente, celui-ci comporte actuellement trois grandes directions :

- administration et finance
- exploitation
- développement

La Direction générale ayant le souci d'introduire les concepts suivants dans la gestion des unités d'exploitation :

- fixation d'objectifs, contrôle des résultats,

les unités d'exploitation devront à court terme être filialisées.

1.1.2.3 Gamme des produits

Celle-ci se présente de la façon suivante :

- des composants : semi-conducteurs, condensateurs
- des sous-ensembles : circuits imprimés
- des produits finis : téléviseurs, chaînes, radios...

1.1.3 Le rapport

Afin d'obtenir une vision aussi complète que possible de l'entreprise, la visite de celle-ci s'est effectuée suivant deux axes complémentaires à savoir :

- l'activité administrative (au sens large)
- l'activité de production industrielle

Le présent rapport sera présenté suivant le même schéma.

Il convient de noter que la brièveté de l'audit effectué ne nous permet en aucune façon de prétendre avoir obtenu une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée.

Bien que les conclusions auxquelles nous sommes arrivés se fondent sur l'ensemble des données collectées, il nous a semblé intéressant de les présenter de façon distincte et ceci même dans le cas où les recommandations suggérées ont un impact simultané sur l'activité industrielle et sur la gestion administrative de l'entreprise.

Les éléments les plus significatifs du plan de redressement préparé par l'entreprise seront parties intégrantes de nos conclusions.

1.2 La gestion administrative

Notre intention était de nous intéresser à tous les secteurs de la gestion administrative de l'entreprise afin de mettre rapidement en évidence les dysfonctionnements qui pouvaient pénaliser l'activité de production et/ou la rentabilité des opérations traitées.

Nous avons réparti la gestion administrative en quatre grands secteurs qui nous paraissent primordiaux :

- la gestion financière qui recouvre toutes les données quantifiables et exprimées sous forme numérique (comptabilités financière et industrielle, gestion des stocks, analyse financière, trésorerie...).
- la gestion des ressources humaines
- la gestion commerciale
- la gestion des données et leur support

1.3 La gestion industrielle

Elle tient compte de la spécificité de l'entreprise et s'attache à évaluer les points suivants :

- l'outil industriel en lui-même (chaines de fabrication, outillage, maintenance...)
- les facilités connexes (bâtiments, aires de stockage, voies d'accès...)
- la rationalité du processus de fabrication
- l'organisation et le suivi du travail
- les flux d'approvisionnement

2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

Afin de mettre en évidence les dysfonctionnements qui pourraient pénaliser la fiabilité ou l'efficacité des opérations traitées, nous nous sommes intéressés à tous les secteurs de la gestion administrative de l'entreprise

La gestion administrative a été examinée dans ces quatre grandes fonctions :

- gestion financière
- gestion commerciale
- gestion des ressources humaines
- gestion des données

2.1 La gestion financière

Recouvre le traitement et l'exploitation de toutes les données quantifiables de l'entreprise (comptabilité financière, comptabilité industrielle, gestion des stocks, trésorerie,...).

2.1.1 L'analyse financière

Présentation des données (DA, million)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
Chiffre d'affaires	1.196	856	1.670
Résultats nets	(82)	(160)	60
Capitaux permanents	1.872	1.939	1.799
Fonds propres	233	202	(110)
Fonds de roulement	837	834	685
Besoins en fonds de roulement	620	894	847
Trésorerie	217	(60)	(166)

L'analyse financière menée, sur la base des documents fournis, selon les principes généralement admis, n'est pas significative.

En effet, les comptes fournis n'étaient pas certifiés par les commissaires aux comptes. Pour notre part, nous avons relevé dans la comptabilisation certaines anomalies, notamment en ce qui concerne les amortissements.

Pour cette raison nous nous attacherons à analyser quant au fond les causes des dysfonctionnements de la comptabilité financière, ce qui nous paraît être le problème essentiel.

En annexe, nous proposerons une analyse financière des grandes masses du bilan se basant sur les données fournies ; celle-ci sera faite à titre indicatif exclusivement.

2.1.2 Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Ils ne sont pas dus à une incompétence professionnelle des personnels chargés de mettre à jour et de synthétiser les données financières de l'entreprise, du moins en ce qui concerne la quantification des opérations économiques traitées par l'entreprise.

La difficulté réside dans les principes d'évaluation et les directives comptables fixées par la réglementation en vigueur.

2.1.2.1 les postes du bilan

Le principe du nominalisme (ou coût historique) appliqué aux immobilisations de l'entreprise fausse complètement l'analyse de la valeur économique de celle-ci.

Les possibilités de réévaluation des immobilisations, autorisées par les autorités de tutelle pour l'exercice 1988 n'ont été incorporées que dans les données de l'exercice 1990, celles-ci étaient limitées tant dans leur montant que dans leurs domaines d'application.

Il semblerait qu'une nouvelle réglementation applicable aux états financiers relatifs à l'exercice 1991, puisse permettre une réévaluation assez libre des immobilisations et rectifier ainsi cette cause de dysfonctionnement.

Les valeurs incorporelles

Elles sont constituées essentiellement par les frais préliminaires : celles-ci sont bien souvent surévaluées sans doute pour des raisons liées à la réglementation comptable en vigueur et à son interprétation.

Il ne devrait figurer dans ce poste normalement que des débours occasionnés pour la création de la société (conseils juridiques, publication légale,...) et les frais d'étude ainsi que ceux relatifs à la mise en place de l'outil industriel.

Or, il s'avère que bien souvent un retard s'est produit dans la mise en production alors que les personnels d'exploitation étaient déjà présents et rémunérés par l'entreprise.

On trouve ainsi dans ce poste : des frais d'emprunt, des frais de formation professionnelle, des frais exceptionnels, des frais de fonctionnement ; qui en toute logique devraient être totalement imputés au compte de résultats.

Les valeurs d'exploitation

Ces valeurs (stocks de marchandises et de consommables) sont comptabilisées pour des montants ne représentant pas leur valeur économique réelle. Le principe du nominalisme évoqué plus haut provoque sensiblement les mêmes effets en ce qui concerne ce poste, qu'en ce qui concerne les valeurs immobilisées*.

Compte tenu de la rotation particulièrement lente de certains éléments du stock (parfois 2 ans), celles-ci sont comptabilisées pour des valeurs largement inférieures à leur réalité économique.

Fournisseurs

Les approvisionnements provenant de l'extérieur représentent approximativement 90 % des besoins de fabrication.

Ces importations sont financées par des lignes de crédit internationales en devises, repayables en 24/36 mois.

L'inflation et les dévaluations successives occasionnent des remboursements en monnaie locale qui aux dates de remboursement se concrétisent par des paiements deux à trois fois supérieurs aux montants figurant au poste du bilan.

La comptabilisation de ces variations en charges hors exploitation (pertes de change) fausse grandement l'interprétation du compte de résultat.

Une gestion financière prudente s'efforcerait de constituer une provision annuelle d'un montant équivalent à la dérive annuelle estimée de la monnaie nationale.

Dettes d'investissement

Dans la mesure ou approximativement 10 % de celle-ci représente une dette sur l'extérieur (Eximbank), les commentaires précédents, s'appliquent également à ce poste.

EN CONCLUSION

Les postes les plus significatifs du bilan sont représentés par des quantités qui ne reflètent pas les valeurs économiques correspondantes et ce pour des raisons essentiellement externes à l'entreprise.

Cet état de fait rend inapplicables les principes généralement admis de l'analyse financière ce qui a pour conséquence de nuire considérablement aux possibilités de financement extérieur ; l'investisseur éventuel ne disposant pas d'éléments lui permettant d'évaluer le risque qu'il envisagerait de prendre.

2.1.2.2 *Le compte de résultats*

Deux séries de comptes nous ont été fournies, la première faisant apparaître un résultat positif de DA 85 millions ; la seconde un résultat positif de DA 60 millions.

Les dysfonctionnements analysés dans les principaux postes du bilan, influent à leur tour sur les postes correspondants au compte de résultats.

Amortissements

Immobilisations incorporelles -----

Une part significative des immobilisations incorporelles apparaissant à l'actif du bilan devrait être transférée au compte de résultats, ce qui générerait une perte exceptionnelle mais permettrait d'obtenir une image reflétant davantage la réalité économique de l'entreprise.

Immobilisations corporelles -----

Le principe du nominalisme appliqué aux immobilisations génère un impact significatif au niveau du montant des amortissements comptabilisés au compte de résultats.

Les immobilisations corporelles étant sous évaluées, il est clair que les amortissements correspondants sont également sous évalués ce qui fausse grandement le résultat d'exploitation.

Valeurs d'exploitation -----

La comptabilisation en charges hors exploitation d'une part significative du coût des marchandises vendues faussent à la fois les résultats d'exploitation et l'analyse du compte de résultats.

Le fait que le remboursement des lignes de crédit ayant financé l'acquisition des importations intervienne 18 ou 24 mois après leur acquisition fait que le véritable coût des marchandises vendues n'est pas reflété dans le compte de résultat de l'exercice approprié.

Fournisseurs extérieurs & dettes d'investissement

Les différences de change constatées au fur et à mesure des remboursements des engagements sur l'extérieur sont comptabilisées en "pertes de change" au poste charges hors exploitation.

EN CONCLUSION

Nous ne pouvons ici que reprendre celles précédemment énoncées au paragraphe relatif à l'étude du bilan.

Les dysfonctionnements préalablement analysés rendent **inexploitables** les états financiers produits par l'entreprise et pénalisent grandement tant le **gestionnaire** de l'entreprise que l'**investisseur** éventuel qui ne disposent pas d'une information **fiable** pouvant servir de base à une quelconque décision.

2.1.3 Les dysfonctionnements de la comptabilité industrielle

Alors que les éléments d'une comptabilité industrielle avaient été mis en place en 1985, ceux-ci ont cessé d'être opérationnels en 1987.

Les dysfonctionnements constatés au niveau de la comptabilité financière se répercutent sur l'analyse des prix de revient et rendent pratiquement impossible toute tentative de gestion orientée vers la **profitabilité** des opérations effectuées.

Impacts des dysfonctionnements de la comptabilité financière sur les résultats de la comptabilité industrielle

La comptabilisation en valeurs incorporelles de frais qui devraient apparaître en compte de résultats, minore la quote-part des frais divers qui devrait apparaître en comptabilité industrielle.

La minoration des amortissements financiers comptabilisés sur la base d'immobilisations sous-évaluées se traduit par une minoration des charges correspondantes.

La sous-évaluation des valeurs d'exploitation se traduit par une minoration du coût d'achat des marchandises produites.

Dysfonctionnements inhérents aux principes de la comptabilité industrielle

Les valeurs d'exploitation

Un état de suivi des stocks sur une base bi-mensuelle a existé jusqu'en 1987 ; cette pratique a malheureusement été abandonnée (sauf à la demande, sur des éléments particuliers).

Les fiches de suivi de stocks ne sont pas suivies journallement.

Aucun système d'inventaire tournant n'est mis en place et le contrôle physique des existants ne se pratique qu'une fois l'an de manière insuffisamment formelle.

Les rebus ne font pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle détaillé, ce qui génère une masse d'erreurs supplémentaires.

Enfin, il n'existe pas de réconciliation entre l'inventaire émanant des services comptables et l'inventaire physique préparé par les gestionnaires des stocks.

Dans ces conditions se pose un sérieux problème "d'évaporation", tant en ce qui concerne les chaînes d'intégration que celles de fabrication.

La connaissance exacte des consommations de matières par type de produit fabriqué étant devenue une gageure et des phénomènes tels que le coulage, la sur-consommation ou les mal-façons étant devenues impossibles à cerner et donc à quantifier, la Direction générale a réagi, en nommant en janvier 1991 un Directeur des approvisionnements, dont la responsabilité essentielle est de contrôler la consommation des composants entrant dans les chaînes de fabrication et d'intégration.

Les standards de production

*** Valeurs d'exploitation**

Pour chaque produit il existe une fiche technique de fabrication qui permet de mesurer les écarts de sur-consommation.

Les écarts sont importants, la mise en place en janvier 1991 d'un contrôle de la production a déjà commencé à produire des effets sensibles.

*** Frais de personnel**

La fixation du temps alloué se fait sur la base d'éléments empiriques qui ne sont généralement pas rapprochés de mesures sur site.

Il en résulte que les charges relatives aux frais de personnel sont évaluées sur la base de standards qui ne reflètent pas forcément la réalité et faussent ainsi l'évaluation des coûts de production et des prix de revient des marchandises produites.

CONCLUSIONS CONCERNANT LA COMPTABILITE INDUSTRIELLE

Les éléments de comptabilité industrielle mis en place en 1985 et par la suite devenus inopérants doivent être repris et systématisés.

2.2 La gestion des ressources humaines

2.2.1 L'environnement

L'entreprise a connu en 1989 des grèves de longue durée lesquelles ont fortement affecté le niveau de production.

Jusqu'en 1990, la législation du travail a induit une très grande rigidité dans la gestion du personnel avec une grande difficulté pour déplacer du personnel d'une activité à une autre ou pour valoriser une activité par rapport à une autre.

Le résultat en est une sous-utilisation des compétences du personnel, une trop grande spécialisation de celui-ci ainsi qu'une rigidité certaine à s'adapter à l'évolution de l'appareil industriel.

La restructuration de l'entreprise prévue pour 1992 ne pourra se mettre en place qu'avec, d'une part, une fonction "ressources humaines", grandement valorisée et munie de moyens suffisants, et d'autre part une motivation réelle du personnel à participer activement aux destinées de l'entreprise.

2.2.2 Les sur-effectifs

Par rapport au chiffre d'affaires, le coût du personnel était de 39 % en 1989 et de 26 % en 1980.

Cette tendance positive est néanmoins en retrait par rapport à la situation de 1988 (24 %).

Un diagnostic complet devrait être opéré afin de mettre en évidence les inadéquations possibles de certains postes de travail par rapport au personnel utilisé.

2.2.3 La formation

Face à une sous-utilisation des compétences du personnel, une trop grande spécialisation et une rigidité certaine à s'adapter à l'évolution de l'appareil industriel, une politique systématique de formation devra être mise en place par la Direction générale au plus tôt.

2.3 La gestion commerciale

2.3.1 La structure commerciale

2.3.1.1 Les ventes

Disposant d'une situation de quasi-monopole sur le marché national, et la production de 280.000 télévisions (couleurs et noirs et blancs, constituant 70 % des ventes) ne suffisant pas à la demande (indiquée par l'ENIE comme étant de 400.000) l'ENIE a surtout géré une distribution avec une répartition de sa production sur les différentes zones du pays à travers quatre (4) centres de distribution (doublés d'une activité SAV / Service après-vente pour la garantie).

Le marché international, les enquêtes de marché, la connaissance des produits concurrents, n'ont pas fait l'objet jusqu'en 1990 de politique spécifique.

L'importance de la fonction vente a été perçue récemment dans le cadre de la réflexion menée en 1991 pour l'insertion de l'entreprise dans le marché commercial.

Dès 1992, la commercialisation des composants sur le marché international d'une part et la concurrence sur le marché national imposent la mise en place d'une structure commerciale forte, d'un réseau de ventes national dynamique pouvant faire face aux méthodes de vente des groupes internationaux.

2.3.1.2 Les approvisionnements

Provenant de l'extérieur pour 90 % des besoins, les approvisionnements sont jusqu'à ce jour décentralisés au niveau des usines.

Le surenchérissement constant des importations (dérive du dinar), la complexité des approvisionnements due aux financements de plus en plus difficiles, la nécessité d'adapter le niveau minimum de stocks aux programmes de toutes les productions imposent la centralisation de tous les approvisionnements.

La Direction des approvisionnements, au contact permanent avec les fournisseurs et centrales d'achats à l'étranger sert actuellement de canal d'information informel sur l'évolution des techniques et des produits sur le marché international.

Il est souhaitable que ce rôle soit développé afin de servir d'interface :

- avec le département développement et recherche pour maintenir une information actualisée
- à la commercialisation des composants sur le marché international.

2.3.2 La complexité commerciale

En 1991, la complexité commerciale présente un niveau relativement bas, de par :

- l'absence pratiquement de concurrents
- une faible diversité de produits vendus
- l'existence pratiquement du seul marché national

En ce qui concerne l'homogénéité des marchés de l'ENIE, on peut remarquer que seuls certains produits minoritaires comme les petites radios (marché en voie de saturation), les antennes (marché bouleversé par l'apparition des antennes paraboliques individuelles ou collectives) ou le matériel radiologique (coût très élevé de sièges de dentistes nécessitant une vente financée) sortent du cadre du marché principal de l'entreprise (téléviseurs - 70 %).

En 1992, sur le marché national, les concurrents internationaux vont introduire des gammes très diversifiées de produits (dont compact disk) obligeant l'entreprise à faire des études de marchés très poussées afin de rapidement adapter les produits aux tendances du consommateur.

2.3.3 L'environnement

L'environnement de l'entreprise très stable jusqu'en 1987 a commencé depuis lors à évoluer sur le plan du financement des importations (constituant 90 % des approvisionnements de l'entreprise) et de leur renchérissement (dérive du dinar) ainsi que sur le plan des ressources humaines avec l'incidence de mouvements sociaux et la modification de la représentation syndicale.

L'environnement plus spécifiquement commercial, de très stable jusqu'en 1987 a commencé à modifier d'abord la gestion des approvisionnements, l'écart entre inflation et rattrapage des prix (ces derniers fixés par les instances publiques) n'a fait qu'augmenter en défaveur de l'ENIE.

En 1992, l'environnement commercial entrera dans un phase d'évolution permanente, que ce soit au niveau de la demande des clients (sous l'influence des concurrents et des variations du niveau de vie), des produits offerts sur le marché ainsi que de leurs prix (politique commerciale des concurrents) et des circuits de distribution (avenir des entreprises nationales, nouveaux réseaux).

2.3.4 Le service après-vente

Le réseau propre ENIE de service après-vente est constitué par 40 unités de SAV dépendants des 4 centres de distributions régionaux et s'occupe essentiellement de la garantie de un an. Il bénéficie d'un monopole relatif en ce qui concerne les pièces détachées.

Les 250 (environ) agents agréés s'occupent exclusivement de l'entretien et des réparations post-garantie.

Face à la concurrence, dès 1992, il serait souhaitable de disposer d'un réseau étendu de SAV pour effectuer les réparations sous garantie, tout spécialement dans les grands centres urbains où devrait s'implanter préférentiellement la concurrence.

Par ailleurs, ce réseau étendu devrait pouvoir être intégré dans le réseau de ventes.

2.3.5 Capacité commerciale future

Dans la gamme des produits actuellement fabriqués par l'ENIE, l'activité téléviseurs représentant 70 % des ventes, devrait constituer le noyau dur de la stratégie future de l'entreprise.

En effet, la concurrence à partir de 1992 pourra inonder très facilement et à des prix très bas le marché national pour tous les produits audio (radio-cassette, mini chaîne...) et l'ENIE sera confrontée à produire moins et à perte dans cette gamme de produits.

Par contre, d'autres lignes de produits peuvent être envisagées comme les réveils, les balances électroniques, les petits appareils électroménagers (moulin à café...).

En ce qui concerne le marché international, les composants peuvent représenter une part importante des ventes et une source appréciable de devises permettant l'importation des inputs nécessaires.

L'exportation de produits finis (téléviseurs) à une échelle appréciable devrait pouvoir se faire à travers des accords assez larges de partenariat qui pourraient amener en contrepartie la fourniture de technologie et aussi la possibilité de contrôler indirectement une partie du marché national par la fabrication sous licence de marques internationales.

2.4 La gestion des données et leur support

2.4.1 L'informatique

Actuellement, des moyens informatiques existent, certains depuis l'origine, d'autres depuis 1985 environ.

Il apparait que les langages ne sont pas totalement compatibles et qu'un travail important et onéreux d'adaptation des logiciels soit indispensable pour utiliser au mieux les moyens.

La mise en place de logiciels adaptés ou de nouveaux logiciels devra être précédée par la définition d'un plan d'entreprise, conduisant dans un premier temps à un schéma directeur de l'information, puis dans un second temps à un schéma directeur informatique.

2.4.2 La communication des données

La circulation de l'information paraît se faire très souvent de manière informelle.

Il apparait qu'à partir de 1987, les documents écrits systématiques diminuent, particulièrement en ce qui concerne la comptabilité analytique et la gestion des stocks et des matières en cours de production.

3. LA GESTION INDUSTRIELLE

3.1 La standardisation des services

La standardisation de l'entreprise a été faite lors de sa création à la fin des années 70. La plupart des services ont fait l'objet, alors, de procédures nombreuses et détaillées sous forme écrite ; ces procédures ont été observées jusqu'en 1986 environ.

Par la suite, il apparaît qu'une grande partie est tombée en désuétude, alors qu'une grande partie des activités de montage "audio" (radio, chaînes HIFI, K7) étaient délocalisées dans des sites distants de SIDI-BEL-ABBES et que par ailleurs, le système de classification de postes ne permettait plus d'obtenir la même qualité dans le suivi des procédures.

Actuellement, chaque secteur a été appelé à proposer une réactualisation des procédures dans le cadre de l'adaptation aux nouvelles conditions du marché et de la gestion interne suite au nouveau statut juridique de S.P.A..

Il semble que, dans ce cadre, certains secteurs, comme la Direction des ventes, doivent au préalable être replacés plus haut dans l'échelle des priorités, pour pouvoir définir les procédures en conséquence.

Les degrés de standardisation par service

- Les contraintes extérieures à l'entreprise, essentiellement des objectifs annuels de production d'une part, et la législation du travail.
- Les besoins d'information des dirigeants paraissent avoir sensiblement augmenté depuis l'installation d'une nouvelle Direction générale suite à la transformation de la société en S.P.A. en 1989.
- Au niveau de la production, la mise en place de chaînes de fabrication (dans la partie réputée être "intégration" soit la fabrication des semi-conducteurs, condensateurs, haut-parleurs, bobinage...) devrait profiter de la phase d'adaptation actuelle des structures pour adapter des procédures plus rigoureuses au niveau qualité et suivi des pertes.
- Standardisation (procédures) en vigueur :
 - . ensemble : assez fort
 - . contrôle, production : moyen
 - . achats : moyen à fort
 - . commercial : faible
 - . personnel : moyen

3.2 La Formalisation

L'organigramme, les manuels de procédure et la circulation de l'information sont déjà en train de subir des évolutions sensibles en 1991 ; celles-ci vont s'accroître en 1992.

3.2.1 L'organigramme

L'organigramme, de forme fonctionnelle avec tous les départements (une vingtaine) directement reliés à la Direction générale jusqu'en 1990 a été modifié pour actuellement regrouper les départements en 3 grandes directions :

- administration et finances
- exploitation
- développement

Pour l'avenir, où les paramètres "personnel" et "l'approche du marché et des produits" seront des priorités pour d'une part affronter le marché concurrentiel et d'autre part permettre la mobilité des ressources humaines, il serait souhaitable que deux grandes directions soient créées :

- marketing et ventes
- ressources humaines

Pour les fiches de fonction, la législation du travail avait amené à des définitions très précises des tâches à accomplir (500 environ).

Actuellement, la convention collective qui sera élaborée par les parties début 1992 devrait permettre une plus grande flexibilité à l'entreprise afin qu'elle puisse adopter un organigramme en accord avec ses objectifs.

3.2.2 Autres documents écrits

Les autres documents écrits concernent surtout les activités de production et le financier.

3.2.3 La prise de décision

L'organisation de l'entreprise mise en place à l'origine s'est caractérisée par une décentralisation marquée semble-t-il, mais avec une structure de contrôle et de suivi importante qui permettait d'éviter les dérives.

Il apparaît qu'à partir de 1986/87, le contrôle et le suivi ont fortement diminué permettant l'autonomie de nombreux niveaux hiérarchiques.

La nouvelle Direction, à partir de 1989, a dû recentraliser l'organisation, aspect qui devra se maintenir jusqu'à la mise en place de la nouvelle politique vers l'insertion dans un marché concurrentiel.

Pour cela, l'entreprise a créé un groupe d'analyse qui prépare les éléments pour la prise de décision en petit comité ; il serait souhaitable que ce groupe (D.E.C. - Direction des Etudes et Coopération) soit aussi chargé du contrôle des résultats à tous les niveaux.

Concernant la fonction commerciale, (le marché étant pratiquement protégé et la production ne suffisant pas à la demande), les paramètres commerciaux n'ont pas constitué jusqu'à ce jour une priorité pour l'entreprise.

En fonction du bouleversement des règles du jeu commercial tout particulièrement à partir de janvier 1992, la fonction commerciale devra être reformulée complètement afin que l'entreprise possède l'instrument dont elle aura besoin afin de se maintenir dans son marché.

3.2.4 La planification et le contrôle

La planification

La stratégie

Jusqu'à ce jour, les contraintes de l'extérieur étaient essentiellement des objectifs de production annuels et la situation de quasi-monopole du marché algérien n'obligeait pas l'entreprise à avoir une stratégie.

A partir de 1992, avec l'application des tarifs douaniers (GATT), des concurrents vont entrer sur le marché, ce qui suppose que d'ores et déjà l'entreprise se munisse d'une stratégie d'ensemble.

Actuellement, des stratégies sectorielles paraissent en cours d'élaboration, mais une stratégie globale doit être élaborée très rapidement.

Les plans

Jusqu'à maintenant, les besoins n'ont dérivé que de plans de production annuels.

A partir de 1992, il est souhaitable que l'entreprise se dote de plans généraux et fonctionnels (production, ventes, personnel, finances, recherche) à court (1an) et à moyen termes (2 à 5 ans).

Les politiques générales

Les politiques générales de l'entreprise sont établies pour la plupart des fonctions, sauf pour les ventes.

Le contrôle

La fonction contrôle apparaît s'être affaiblie considérablement.

Les services de contrôle existant actuellement ne font pas face aux besoins de l'entreprise.

Il serait souhaitable que des audits internes affinés soient établis au moins pour les secteurs financiers, production, approvisionnements et que les décideurs mettent en oeuvre des mesures correctives.

3.2.5 Les produits

Actuellement, l'entreprise produit :

- des composants : semi-conducteurs, condensateurs...
- des sous-ensembles : circuits imprimés...
- des produits finis : téléviseurs, chaînes, radio...

L'essentiel des productions et des ventes se concentre sur la TV couleur et noir et blanc qui constitue en valeur 70 % de la production totale.

La production de 280.000 téléviseurs est largement inférieure à la capacité installée, laquelle peut être estimée à :

- noir et blanc : 300.000
- couleur : 120.000

3.2.6 La taille de l'entreprise

- L'entreprise, créée à Sidi Bel Abbès, concentre plus de la moitié de son personnel dans l'usine mère (3.300 personnes) et dans les autres unités d'assemblage et les centres de vente/après vente ainsi que les unités de service d'entretien de mesures électroniques où travaillent 2.900 personnes environ.
- L'entreprise de 6.200 personnes correspond à un ensemble d'activités intégrées travaillant pour l'assemblage final des produits, qui se présente selon le schéma suivant :

5 unités de production :

- . semi-conducteurs
- . bobinage
- . hauts parleurs
- . tubes cathodiques
- . unité metallo-plastique

fonctionnent parallèlement à 5 unités d'intégration :

- . audio
- . téléviseurs noirs et blancs
- . antennes TV
- . téléviseurs couleurs
- . matériel médical

3 unités d'entretien installées dans le centre, l'est et l'ouest du pays (MCE1, MCE2 et MCE3) assurent :

- maintenance des appareils "grande consommation"
- maintenance et calibrage des appareils électroniques
- maintenance des appareils électriques (radiologie, dentaire)

Certaines activités d'un degré de technicité faible auraient pu faire l'objet de création de PME/PMI près des centres de production, afin de créer un réseau local de sous traitance, ceci aurait conduit à une plus grande flexibilité du fonctionnement de l'entreprise.

3.3 Les équipements

- Il faut distinguer les équipements :
 - . de fabrication des composants (condensateurs, semi-conducteurs...)
 - . lignes de montage (dont les circuits imprimés)
- En ce qui concerne les composants, les équipements ont été récemment (1990/91) soit remplacés, soit complétés afin de permettre :
 - . une capacité de production plus importante (ex : semi-conducteurs 7 à 15 millions/an)
 - . une production de qualité améliorée compatible avec celle du marché international
- En ce qui concerne les lignes de montage, celles-ci n'ont que faiblement évolué, demeurant essentiellement très manuelles et constituant des goulets d'étranglement du processus industriel.

Il est essentiel que ces lignes de montage soient automatisées afin d'être homogènes avec le niveau technologique de l'ensemble de l'entreprise et de permettre un accroissement important de la capacité de montage ainsi qu'une amélioration de la qualité

- La capacité installée de l'entreprise, en matière de fabrication de composants est bien supérieure aux besoins du marché. D'une part les chaînes de montage ne permettent pas une production en volume permettant d'alimenter le marché national, d'autre part, la vente sur le marché international des composants ne s'est jamais réalisée.

Globalement donc, une partie importante de la capacité de production est sous-employée.

3.4 La technologie

3.4.1 L'automatisme

Selon les activités rencontrées, le degré d'automatisme est variable :

- l'activité de fabrication de semi-conducteurs a un degré élevé d'automatisme mais diffère selon l'âge des équipements (investissement initial en 1980 et récent 1991).
- la fabrication de haut-parleurs a un degré d'automatisme moindre mais aussi très différent selon les machines qui sont restées de l'investissement initial (très manuelles) ou bien de la chaîne actuelle (1990/91) automatisée.
- le montage (circuits imprimés) est resté très manuel
- Un besoin d'homogénéisation technologique se fait ressentir dans l'entreprise et l'activité ingénierie de l'entreprise ne répond pas à ce besoin. Il est souhaitable que des spécialistes polyvalents industriels (mécanique, hydraulique, électricité) puissent intervenir rapidement pour améliorer globalement l'appareil de production.

3.4.2 La rigidité

- Les composants fabriqués à l'ENIE, pour l'essentiel sont des produits standards que l'on peut trouver assez facilement sur le marché international sauf les semi-conducteurs qui sont spécifiques à certains produits finaux montés par l'ENIE.
- L'activité semi-conducteur représente un facteur de rigidité important de l'appareil industriel. En effet, l'évolution des produits finaux (téléviseurs,...) implique l'utilisation de semi-conducteurs (et de circuits intégrés) de types différents, mais pour leur fabrication, il est nécessaire soit de disposer d'un département d'ingénierie spécialisé, soit de pouvoir réaliser l'achat de licence à l'étranger. Ces deux solutions sont onéreuses et se justifieraient difficilement dans le cadre actuel et encore moins dans un marché concurrentiel.

- L'ensemble de l'appareil industriel, hormis les semi-conducteurs, n'offre pas une grande rigidité.

Par contre, l'organisation actuelle et les temps de réaction des approvisionnements rendent rigide l'utilisation de l'appareil industriel.

Mais ce dernier point peut être assez rapidement modifié dans le cadre d'une réorganisation administrative.

3.4.3 La complexité

L'éventail des techniques de production est large, allant de techniques sophistiquées dans le cas de semi-conducteurs jusqu'à des techniques très simples dans le cas des cadres en bois pour les téléviseurs.

En conséquence, les besoins en ressources humaines correspondantes sont très divers, avec des spécialistes pointus pour les semi-conducteurs pour lesquels la structure actuelle de gestion du personnel est inadaptée.

3.4.4 La variabilité technologique et scientifique

Dans le domaine de la télévision et des produits audio qui représente le créneau essentiel de l'ENIE une évolution permanente se poursuit sur le marché international tant sur le plan de la "carrosserie" des produits que sur le plan des composants (condensateurs de meilleure qualité par exemple, circuits intégrés plus performants) et aussi sur le plan de types de produits offerts au public (baladeurs avec cassette, baladeurs avec compact disc...).

De même, la recherche aboutit à des transformations radicales des produits (TV, Haute définition, compact disc, cassette numérique...).

Aussi, le domaine international correspondant à l'ENIE possède quelques centres très structurés en recherche et en développement.

L'ENIE évoluant jusqu'à ce jour comme un quasi-monopole sur un marché protégé de l'environnement international n'a pas ressenti le besoin de posséder un secteur puissant en recherche et développement.

Par ailleurs, un tel secteur, très onéreux, ne pouvait se justifier, pour une entreprise de la taille de l'ENIE, que pour le développement de certains produits, essentiellement l'apparition de nouveaux modèles par "lifting" de la "carrosserie" ou bien la définition de nouveaux semi-conducteurs afin d'utiliser au mieux ce secteur de pointe. En effet, il semble qu'en matière d'investissements en équipements (importés) le secteur des semi-conducteurs en ait mobilisé la moitié environ au cours des dix dernières années.

En ce qui concerne les changements de matières premières, de composants, il apparaît que leur fréquence n'est pas très importante et qu'ils s'opèrent essentiellement à l'occasion de changements de modèles de produits finis (TV, radio...) peu fréquents eux aussi.

Pour l'appareil de production, le changement de matériels est essentiellement intervenu au cours des deux dernières années et a induit des changements de méthodes de production. Il n'apparaît pas, par ailleurs que des changements conséquents de méthodes de production soient intervenus en dehors de cette occasion.

Le secteur ingénierie, concentré à l'usine mère de Sidi-Bel-Abbès (CETN "Centre Electronique") essentiellement composé d'électroniciens, n'offre pas actuellement la possibilité de mettre en place des améliorations ou des changements de méthode de productions, avec la possibilité de faire passer rapidement les productions d'un produit à un autre. Le secteur d'ingénierie est un secteur clé pour la flexibilité de l'appareil de production et la productivité. Il est indispensable que les moyens en ingénierie soient rapidement restructurés en profondeur, pour pouvoir appliquer les objectifs de la restructuration prévue en 1992.

En parallèle, la mise en place rapide et massive de ces améliorations de l'appareil et des méthodes de production nécessitera probablement l'intervention d'équipes spécialisées extérieures afin de permettre une flexibilité et une productivité nécessaire pour affronter d'une part les aléas actuels d'approvisionnement et d'autre part la concurrence.

3.5 La capacité potentielle de l'entreprise

En fonction des équipements nouveaux qui, en 1990/91 sont venus d'une part rénover les existants, et d'autre part augmenter considérablement la capacité installée de fabrication des composants (semi-conducteurs, condensateurs...) la capacité potentielle de l'ENIE en matière de production est très importante par rapport à sa production actuelle, uniquement orientée vers l'assemblage de produits finis (TV, radios...) assemblage lui-même limité en capacité et constituant un goulet d'étranglement de l'ensemble.

Par ailleurs, les investissements mis en place récemment permettent une capacité potentielle de niveau de qualité compatible avec le marché international.

Aussi les capacités de production inutilisées (et considérables) de composants (semi-conducteurs, condensateurs, haut-parleurs...) pourraient trouver leurs débouchés sur le marché international, soit directement aux acheteurs, soit à travers des accords de partenariat.

Les accords de partenariat auraient l'avantage d'apporter à l'ENIE une ouverture permanente sur ce secteur en évolution constante et de suppléer au manque de moyens en recherche et développement, facteur essentiel dans la capacité de faire face à la concurrence

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

Les dysfonctionnements mentionnés dans ce rapport n'ont pas pour but de donner une image négative de l'ENIE.

Comme tout rapport d'audit, celui-ci passe sous silence les points et secteurs dont le fonctionnement est satisfaisant, points somme toute assez nombreux dans le cas de l'ENIE.

Il convient de signaler à cet égard le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le management de l'ENIE, et ce dans un contexte souvent difficile.

Toutefois devant la multiplicité des domaines qui, à notre avis, devraient bénéficier d'une ré-organisation et d'une adaptation au nouveau contexte économique de l'Algérie, il nous a semblé intéressant de présenter nos recommandations en deux parties :

l'une d'ordre général à laquelle nous avons affecté un coefficient de priorité certain, tout particulièrement en ce qui concerne l'aspect "gestion des données", l'autre d'ordre particulier dont les recommandations qui y figurent devraient voir leur réalisation intervenir (théoriquement) après celles figurant dans la partie "recommandations d'ordre général".

Il s'agit d'axes de réflexion qui, à notre sens, devraient retenir l'attention des dirigeants de l'ENIE à court terme, chacune des recommandations devant alors après analyse critique, donner lieu à une étude détaillée débouchant sur des solutions concrètes.

Avant de formuler nos recommandations, il nous a paru utile de présenter le plan de redressement préparé par l'entreprise. Le temps qui nous était imparti ne nous a pas permis d'en faire l'analyse.

4.2 Le plan de l'entreprise

Monsieur Hocine HADJIAT Président Directeur Général de l'ENIE nous a communiqué, au cours d'une séance de travail, les éléments les plus significatifs du plan de redressement de l'entreprise.

4.2.1 A court terme

Assainissement de l'appareil de production

Afin de réduire au maximum le coût de la "surconsommation". La consommation des composants devra se conformer aux descriptifs des "bills of material".

Un système de primes/pénalisations sera introduit au niveau de unités de production.

Par ailleurs, les unités de production devront : améliorer la rotation des stocks de consommables, améliorer la qualité des produits finis, ramener la consommation des composants aux normes internationales en vigueur

Elevation des taux d'utilisation des capacités d'assemblage

La production de téléviseurs couleurs n'a pas augmenté avec le temps et se situe dans la fourchette 110.000/120.000, d'où la nécessité d'acheter des "kits" à l'extérieur (80.000) afin de mieux utiliser les chaînes existantes.

Gestion rationnelle des stocks

Les stocks de tous les intrants seront calculés sur une production estimée de 100.000 téléviseurs couleur. Les approvisionnements supplémentaires n'auront lieu qu'en fonction d'une production programmée dépassant le seuil fixé.

Mise en place d'une véritable comptabilité industrielle

Liquidation des stocks morts. estimés à DA 140 millions

Direction des approvisionnements

Afin de réduire les coûts de production ; l'objectif fixé étant de réaliser des économies de l'ordre de 20 %.

Politique commerciale

Afin de mieux se préparer aux conditions nouvelles du marché de 1992, il conviendra de :

- améliorer des conditions de fonctionnement des dépôts de marchandises
- mettre l'accent sur la clientèle de détail
- former les agents qui font de l'après-vente aux métiers de la vente
- mettre en place des plans de financement pour le matériel médical

Restructuration du complexe

- Nomination de responsables par unités afin de pouvoir mettre en place une véritable politique de gestion par "objectifs"
- Mise en place de sous-directions d'ateliers
- Mise en place d'une Direction de composants actifs et d'une Direction de composants passifs, étape intermédiaire vers la création d'unités économiquement autonomes, puis la filialisation de celles-ci

Les ressources humaines

- Eviter que les collaborateurs formés dans une technologie de pointe ne quittent l'entreprise
- Revoir la grille des salaires
- Programme de formation systématique à mettre en place

Faire aboutir le dossier d'assainissement financier de l'entreprise

Recherche de partenariat

Celle-ci devra être finalisée avant la fin 1992.

4.2.2 A moyen terme 1991 -1993

Action sur l'aspect technologique

- politique d'acquisition de licences
- mutations technologiques à réaliser dans les ateliers

Concrétisation des actions de partenariat

- Amélioration et élargissement de la gamme de produits
- Introduction de nouveaux produits à technologie récente
- Tirer avantage des réseaux commerciaux du partenaire choisi (une partie de la production locale devant être exportée)

4.2.3 A long terme (au delà de 1993)

Elargissement de la gamme des produits

- Balances électroniques, bureautique, machines à calculer
- Communications : téléphone...
- Monétique
- Autres équipements médicaux
- Electroménager

Développement de l'activité composants

4.3 Recommandations d'ordre général

4.3.1 Eclater les structures juridiques et organisationnelles

Le fait que l'ENIE soit issue de l'éclatement de la société SONELEC a donné lieu à des regroupements d'activité disparates sous une même entité. Ces regroupements ne participent pas forcément d'une logique évidente en termes d'économie de marché.

Dans ces conditions, il nous paraît essentiel de filialiser dès que possible certaines unités de production dans le cadre de sociétés dont il conviendra de déterminer la nature et la composition de l'actionnariat.

Par ailleurs, l'absence de sous-traitance locale fiable amène également l'ENIE à allouer des ressources non négligeables à des activités qui ne ressortent pas de son objet industriel.

4.3.2 Elaborer un plan d'entreprise

Le plan d'entreprise doit fixer les domaines stratégiques de l'entreprise et conditionne ses orientations de même que ses activités.

Les grands axes de ce plan sont déjà inclus dans le plan de redressement élaboré par la Direction générale, ces objectifs assignés sont essentiellement :

- efforts considérables de productivité à apporter à l'appareil de production (l'entreprise tourne à peine à la moitié de la capacité installée)
- mise en relief de la fonction marketing, afin de pouvoir répondre aux nouvelles données du marché de 1992
- réorganisation complète de la fonction "gestion de ressources humaines"

Ce plan, pour être viable devra se traduire par un projet d'entreprise auquel l'ensemble des collaborateurs devra adhérer après information.

Il est par ailleurs clair qu'un tel plan devra satisfaire aux deux conditions préalables suivantes :

- *présentation d'un plan financier à 3 ans*

Ce plan devra conduire à une restructuration des fonds propres (aujourd'hui négatifs) notamment en raison des trois résultats déficitaires enregistrés au cours des quatre exercices précédents.

Une telle opération aurait pour conséquence une réduction substantielle de l'endettement bancaire aujourd'hui totalement incontrôlé.

Sur les bases choisies la Direction générale de l'ENIE doit pouvoir présenter un programme financier crédible, démontrant sans équivoque que :

- les nouveaux capitaux qui seront investis dans l'entreprise ne le seront pas à fonds perdu
- l'entreprise trouvera durablement et dès 1992 une rentabilité acceptable
- *activité semi-conducteurs*

Obtenir le financement de l'état pour le maintien et le développement de l'activité semi-conducteurs à titre d'activité de priorité pour la recherche nationale ou à défaut création d'un joint-venture afin de rentabiliser cette activité.

4.3.3 Mise en place d'un système efficace de gestion des données

L'autonomie des entreprises et l'orientation vers une économie de marché devrait se traduire par la mise en place de prix reflétant l'état du marché ; c'est à dire intégrant des paramètres tels que les coûts de fabrication, de distribution, de fiscalité... ainsi qu'une analyse commerciale du marché cible.

Les dysfonctionnements mentionnés dans la première partie de ce rapport (cf. analyse de la gestion administrative) prouvent à l'évidence que sur la base des systèmes actuels, personne n'est en position de déterminer avec exactitude ne serait-ce que le prix de revient réel des produits fabriqués.

Quels que soit le professionnalisme des dirigeants de l'entreprise, il leur est impossible dans ces conditions de fixer un prix de cession qui permette de générer des profits acceptables.

Cette nouvelle phase permettra d'une part d'adapter l'organisation interne de l'entreprise aux objectifs fixés par le plan d'entreprise et d'autre part de mettre en place le schéma directeur informatique.

4.3.4 Conclusions concernant les recommandations d'ordre général

La mise en place des recommandations ci-dessus doit permettre de disposer d'un cadre plus compréhensible où les diverses activités ne sont plus imbriquées les unes dans les autres, ce qui facilite le contrôle de gestion.

De fixer les objectifs de chacune des activités et de mettre à la disposition des équipes dirigeantes les informations nécessaires à leurs décisions de gestion.

4.4 Recommandations particulières

Dans ce qui suit, nous résumons les principales mesures qu'il est possible de prendre dès à présent, sans attendre la mise au point du "plan d'entreprise".

Elles concernent les différentes fonctions de l'entreprise dont elles visent à assurer une meilleure efficacité.

4.4.1. Mise en place d'un système comptable provisoire fiable

En attendant le schéma directeur informatique dans lequel la comptabilité sera renouvelée, il est nécessaire de prendre immédiatement les mesures suivantes :

- en matière de comptabilité générale
 - . procéder à l'audit des données de l'exercice 1990
 - . réviser dans le contexte du plan comptable algérien un plan comptable trop peu adapté à l'entreprise
 - . mettre en place des procédures précises
 - . réorganiser les services
 - . accentuer la formation du personnel

- en matière de comptabilité analytique et industrielle
 - . mettre en place des budgets par nature de dépenses et par centre d'activités
 - . mettre en place un système standard de calcul des coûts de fabrication
 - . mettre en place un système de gestion du stock (inventaire physique, valorisation des entrées, valorisation et imputation des sorties).

4.4.2 Amélioration des performances de la production

Homogénéisation de l'appareil de production par l'automatisation des équipements les plus anciens et des lignes de montage qui constituent actuellement un goulet d'étranglement.

Flexibiliser l'appareil de production pour accepter des fabrications multiples par rafales.

Création d'un groupe centralisé d'Ingénierie, lié à la Direction Générale pour procéder au suivi des améliorations et des méthodes de production.

Intervention de groupes spécialisés extérieurs à l'entreprise pour un effet immédiat sur la flexibilité et la productivité.

Mise en place d'une unité qualité directement rattachée à la Direction générale.

4.4.3 Amélioration de la commercialisation

Cette fonction est trop peu importante dans l'entreprise et son rôle doit être renforcé par les actions suivantes :

- restructuration de la Direction générale adjointe "marketing et ventes"
- établir une politique commerciale nationale et internationale
- établir un réseau étendu de ventes et de services après vente et systématiser les relations avec les distributeurs internationaux
- procéder rapidement avec l'aide de cabinets spécialisés à des études poussées de marché et de publicité
- centraliser les approvisionnements
- procéder à des accords de partenariat pour faire face aux besoins de recherche et de développement.

4.4.4 Renforcement du contrôle et de l'audit

Cette fonction rattachée directement au Président Directeur Général, devra s'attacher à :

- établir un ensemble de procédures pour toutes les activités de l'entreprise ; définir plus précisément une procédure de contrôle budgétaire, tant des dépenses engagées que des résultats dégagés (ceci concerne tout aussi bien les unités d'exploitation que la direction du siège) ; ces contrôles doivent dans un premier temps être effectués trimestriellement, les résultats en sont immédiatement portés à la connaissance de la Direction générale
- suivre l'application correcte par les unités/services des procédures édictées ; ce suivi sera facilité et matérialisé par une batterie d'indicateurs (ratios) de tableau de bord significative dont la finalité sera de permettre un contrôle des résultats à tous les niveaux (appro, stocks, production, ressources humaines, finance)
- de détecter à temps les problèmes potentiellement graves pour l'entreprise et proposer des solutions adaptées (par exemple des actions de formation)
- d'accomplir des missions ponctuelles demandées par le PDG

4.4.5 Renforcement de l'action en matière de ressources humaines

Avec l'outil de production, les ressources humaines sont à l'évidence aujourd'hui la principale richesse. Il importe donc de développer cette fonction en lui demandant de mettre en place :

- un organigramme fonctionnel rénové favorisant une plus grande place au marketing, à la fonction financière, à la gestion industrielle et au management

- une définition des principaux postes des responsables d'unités et de services
- une communication interne efficace permettant de motiver le personnel autour du projet d'entreprise
- un plan de formation conforme aux objectifs de modernisation de l'appareil de production, de commercialisation des produits fabriqués et de rénovation de la gestion administrative.

En outre, cette fonction devra prendre en charge les sur-effectifs qui ne manqueront pas d'être découverts pour organiser leur reconversion interne ou externe.

4.5 Les sources de financement

Il est évident que la mise en application des recommandations formulées dans ce chapitre occasionneront des dépenses significatives, mais ces dépenses sont rendues nécessaires si l'ENIE veut être apte à affronter dans des conditions satisfaisantes les conditions d'une économie de marché.

Les difficultés actuelles de l'économie algérienne font en sorte que les financements extérieurs de type bancaire sont rares et onéreux pour l'entreprise.

4.5.1 La ré-allocation des ressources

Même s'il est indéniable qu'une aide extérieure, quelle que soit sa forme et son origine, s'avèrera probablement indispensable, une vision ré-évaluée des valeurs patrimoniales de l'ENIE permettrait sans doute de trouver des ressources pouvant être affectées à des activités plus immédiatement rentables.

Le plan d'entreprise aura sans doute pour conclusion le recentrage de la gamme d'activités de l'ENIE. Dans ce cas, celles n'ayant pas de rapport direct avec le nouvel objet industriel et commercial de l'ENIE et qui représentent une immobilisation de capitaux et de surcroit une consommation d'énergie et de personnel, pourraient être cédées à des entrepreneurs privés sous une forme à déterminer.

Certains actifs immobilisés possédés par l'ENIE pourraient être utilisés de façon plus rationnelle et le surplus revendu, ce qui permettrait de dégager une partie des liquidités nécessaires aux restructurations indispensables.

4.5.2 Le partenariat

L'ENIE est très bien positionnée pour rechercher et trouver des partenaires étrangers susceptibles de s'intéresser à sa production.

Le savoir faire de l'ENIE est indéniable dans le domaine industriel avec une spécificité dans la technologie des semi-conducteurs, elle dispose en outre d'un potentiel humain tout à fait remarquable.

Un partenaire étranger devrait normalement être prêt à investir des capitaux dans cette opération en contrepartie d'un approvisionnement régulier et de qualité constante.

ANNEXES

ANALYSE FINANCIERE

REMARQUES PRELIMINAIRES

Pour les raisons précédemment évoquées, il serait illusoire de vouloir mener une analyse financière suivant les principes généralement admis dans ce domaine sur la base des informations comptables qui nous ont été communiquées.

Les erreurs de cohérence qui apparaissent à certains niveaux des données fournies ne peuvent être corrigées arbitrairement sans avoir recours à un audit approfondi des données financières de l'entreprise.

Compte tenu de la situation spécifique en face de laquelle nous nous sommes trouvés confrontés et dans le souci de ne pas rejeter en "bloc" les documents qui nous ont été fournis, nous procéderons de la façon suivante :

- étude avec toutes les précautions possibles des grandes masses du bilan, en examinant tout particulièrement certaines données considérées comme essentielles pour la bonne compréhension de celles-ci
- analyse du plan d'assainissement financier de l'entrepreneur
- recommandations pour une modélisation possible

1. ETUDE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

Compte tenu d'un résultat négatif estimé à DA 600 millions au titre de l'exercice 1991, les fonds propres de l'entreprise seraient eux-mêmes négatifs de l'ordre de DA 700 millions.

Par ailleurs, l'endettement courant serait au 31 décembre 1991 de l'ordre de DA 900 millions.

Il est clair que le recours massif à l'endettement bancaire afin de palier au manque de fonds propres, constitue un facteur négatif au niveau du compte de résultats, puisqu'il provoque une augmentation proportionnelle des frais financiers :

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>
(DA millions)	53	74	187	(?)

Il convient de souligner à cet effet que la lourdeur des stocks a une conséquence directe sur l'endettement bancaire et partant sur la part considérable prise par les frais financiers dans la composition du compte de résultats de l'entreprise.

2. LES MESURES D'ASSAINISSEMENT FINANCIER

Celles-ci ne sauraient se contenter exclusivement de dispositions de type comptable, elles devraient s'orienter suivant les axes suivants :

- Restructuration d'une partie du découvert bancaire

De façon à avoir un compte courant qui corresponde approximativement à 3/4 mois de chiffre d'affaires.

- Injection de capitaux frais

qui devraient permettre :

- d'amener le niveau des fonds propres à approximativement 25 % de volume de l'endettement global de l'entreprise (court et long termes)
- couvrir la moitié des besoins en fonds de roulement

A cette double condition, l'entreprise pourra retrouver son indépendance financière.

3. MODELISATION

Celle-ci devrait s'attacher à amener les données comptables connues et certifiées au 31/12/1991 vers une plus grande réalité économique.

Grâce au choix d'un certain nombre de paramètres qui auront pour fonctions exclusives d'apporter les correctifs nécessaires aux facteurs de dysfonctionnement d'ordre externe préalablement étudiés, et ceci à deux niveaux :

3.1 Compte de résultats

- Constitution d'amortissements correspondant à la valeur économique des immobilisations (valeurs de remplacement sur le marché)
- Constitution de provisions pour :
 - . dépréciation de stocks
 - . créances douteuses
 - . risque de change
- amortissement des actifs incorporels (lesquels ne devraient pas figurer plus de 5 ans au bilan)

3.2 Au bilan

- Nettoyage nécessaire des actifs incorporels
- réévaluation des immobilisations afin de les voir figurer pour leur valeur de remplacement (et non plus à leur coût historique)
- sincérisation des stocks (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- sincérisation du compte clients (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- nettoyage des comptes inter-sociétés (inter-unités) tant au passif qu'à l'actif
- constatation de la réserve de réévaluation nécessaire, à la suite de la réévaluation de certains postes d'actif du bilan
- constatation d'une provision pour risque de change

CONCLUSIONS

Il est clair qu'en l'état actuel des efforts considérables restent à accomplir par la Direction générale dans un certain nombre de domaines, et tout particulièrement ceux de la comptabilité et finance, de la commercialisation, de la technologie.

Il apparait par ailleurs qu'un financement extérieur à ce jour nécessaire à la survie de l'entreprise ne pourra être obtenu sans l'aboutissement d'un certain nombre de conditions préalables et notamment :

- remise à niveau aussi rapidement que possible des différents domaines d'activité où des dysfonctionnements majeurs ont pu être constatés
- mise en évidence de possibilités internes de ré-allocation de ressources
- identification d'un partenaire extérieur, lequel pourrait aider l'ENIE à améliorer ses possibilités de développement.

RAISON SOCIALE (développée) : ENIE

MONNAIE :Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	1.196	856	1.670	
RESULTATS NETS	(82)	(160)	60	
DIVIDENDES	-	-	-	
CAPITAUX PERMANENTS	1.872	1.939	1.905	
FONDS PROPRES	233	202	(110)	
BESOINS FONDS PROPRES	268	385	862	
ENDETTEMENT ACTUEL	11,6/100	8,6/100	-	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	25/100	25/100	25/100	
FONDS DE ROULEMENT	837	834	681	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	620	894	847	
TRESORERIE	217	(60)	(166)	

RAISON SOCIALE (développée) : ENIE

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

Intérêts des emprunts	-	-	22	
Coût d'ajustement Trésorerie	53	74	183	
Stocks en jours de vente	468	1.013	640	
. Crédit clients	26	64	45	
. Crédit fournisseurs	166	312	106	
Banques en jours de CA	-	54	55	
Marge sur coût variable	-	-	39,4	
Point mort	-	-	2.250	

RAISON SOCIALE (développée) : ENIE

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		233	202	
Pertes/profit exercice		(160)	60	
Fond autonomie/fond social		200	13	
Report à nouveau		748		
Réserves/provisions		173	8	
Total apports		1.121	21	
Fond social/fond d'autonomie		(866)	(200)	
Ecart de réévaluation/ réserves		(123)		
Provisions/réserves		(3)	(193)	
Total déductions		(992)	(393)	
AUG/DIM Fonds propres		(992)	(372)	
Fonds propres (fin exercice)	233	202	(110)	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice		582	613	
- Immob. nettes début d'exercice		610	582	
+ Amortissements de la période		44	99	
= Investissements nets		16	130	
+ Cession Valeurs immobilisées		-	-	
= INVESTISSEMENTS BRUTS		-	-	

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990
-----------------	------	------	------

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF			
VALEURS IMMOBILISEES	1.035	1.105	1.224
FRAIS D'ETABLISSEMENT	83	93	97
IMMOBILISATIONS NETTES	610	582	613
CREANCES LT	55	49	43
TERRAIN	48	48	52
INVESTISSEMENTS EN COURS	239	333	426
ACTIFS CIRCULANTS	1.204	1.446	1.676
STOCKS	695	1.003	1.176
CLIENTS	86	151	206
REGULARISATION ACTIF	1	2	6
AVANCES EXPLOITATION	132	97	109
AVANCES POUR COMPTE	73	97	91
CREANCE DE STOCK	-	28	3
VALEURS DISPONIBLES	217	68	85
TOTAL DE L'ACTIF	2.239	2.551	2.900
PASSIF			
FONDS PROPRES	233	202	(110)
FONDS SOCIAL	983	117	130
RESERVES	20	193	-
ECARTS DE REEVALUATION	-	(123)	(123)
FONDS AUTONOMIE	-	200	-
REPORT A NOUVEAU NEGATIF	(691)	(25)	(185)
PROVISIONS	3	-	8
PERTES DE L'EXERCICE	(82)	(160)	60
DETTES LONG & MOYEN TERME	1.639	1.737	2.015
FOURNISSEURS EXTERIEURS	420	547	652
DETTES ENVERS LES ASSOCIES	-	-	194
DETTES D'INVESTISSEMENT	1.219	1.190	1.169
DETTES A COURT TERME	367	612	995
PASSIF PRIVILEGIE	-	-	-
FOURNISSEURS	235	308	197
REGULARISATION PASSIF	4	6	26
DETTES D'EXPLOITATION	60	62	338
AVANCES COMMERCIALES	40	41	95
DETENTION / COMPTE	28	67	88
BANQUES + ESCOMPTE	-	128	251
TOTAL DU PASSIF	2.239	2.551	2.900

COMPTE DE RESULTATS

	1988 MONTANT	1988 % du CA	1989 MONTANT	1989 % du CA	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA
Vente de marchandises	1.196		856		1.670			
- Coût des stocks vendus	(516)	43	(362)	42	(678)	40		
= MARGE BRUTE	680		494		992			
Production stockée	27		77		70			
- Services	46		42		46			
= VALEUR AJOUTEE	661		529		1.016			
Total activités multiples	59		59		76			
- Frais de personnel	(294)	24	337	39	(443)	26		
- Impôts et taxes	(275)	23	(197)	23	(368)	22		
= EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	146		54		281			
- Autres charges	(18)		(19)		(18)			
- Amortissements	(84)		(32)		(76)			
- Provisions	3		35					
- Loyers/crédit bail								
= RESULTAT D'EXPLOITATION II.V FF	41		(32)		187			
- Frais financiers	(53)	4	(74)	9	(183)	10		
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT	(12)		(106)		4			
+ Produits divers	13		17		26			
= BENEFICE D'EXPLOITATION	1		(89)		30			
- Impôts								
- Pertes excep/exercice antérieur								
+ Provisions exceptionnelles								
- Charges excep et/ou Hors Exp.	(110)		(147)		(133)			
+ Profits excep et/ou hors exploit.	27		76		163			
+/- value cession								
= RESULTAT NET	(82)		(160)		60			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	5		(93)		136			
- Dividendes	-		-		-			
AUTOFINANCEMENT	5		(93)		136			

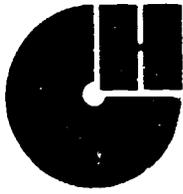
RAISON SOCIALE (développée) : ENIE MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Résultat net		(160)	60	
Amortissements		44	99	
Charges à caractère de réserve				
Capacité d'autofinancement		(116)	159	
EMPLOIS D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) stocks		308	173	
Aug. (dim) clients + Ear		65	55	
Aug. (dim) Régul. actif		1	4	
Aug. (dim) autres actifs		17	(19)	
Total Emplois d'exploitation		391	213	
RESSOURCES D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) fournisseurs + EAP		73	(111)	
Aug. (dim) dettes fiscales				
Aug. (dim) autres passif		42	351	
Aug. (dim) régul. passif		2	20	
Total ressources d'exploitation		117	260	
CASH FLOW NET D'EXPLOITATION		(390)	206	
Investissements nets		16	130	
Frais établissement		10	-	
Fonds propres			372	
Investissement en cours		94	93	
Terrains		-	4	
Total autres emplois		120	599	
AUTRES RESSOURCES				
Apports fonds propres		129		
Augmentation dettes à LT		98	278	
Augmentation dettes à CT		128	123	
Cessions valeurs immobilisées/autres actifs		6	9	
Ajustement				
Total autres ressources		361	410	
Aug. (dim) valeurs disponibles		(149)	17	



Centre Hospitalier de la Région de la Capitale • Tél. 41071939 • Fax 41080019

COMPTE RENDU DE VISITE

T. V. C.

TRANSPORT DE VOYAGEURS DU CENTRE

*Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission de début décembre 1991 au centre
d'exploitation et au siège de la TVC à Rouiba.*

*Nous remercions les dirigeants de la TVC pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et les
informations qu'ils nous ont communiquées.*

SOMMAIRE

1. **STRUCTURE DU RAPPORT**
 - 1.1 **Introduction**
 - 1.1.1 **La mission**
 - 1.1.2 **La société**
 - 1.1.2.1 *Historique et activité de l'entreprise*
 - 1.1.2.2 *Organigramme*
 - 1.1.2.3 *Les services*
 - 1.1.3 **Le rapport**
 - 1.2 **La gestion administrative**
 - 1.3 **La production industrielle**
2. **ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 **La gestion financière**
 - 2.1.1 **L'analyse financière**
 - 2.1.2 **Les dysfonctionnements de la comptabilité financière**
 - 2.1.3 **Les dysfonctionnements de la comptabilité industrielle**
 - 2.2 **La gestion des ressources humaines**
 - 2.2.1 **Leur complexité**
 - 2.2.2 **Structures de fonctionnement**
 - 2.2.3 **Sur-effectifs**
 - 2.2.4 **Climat social**
 - 2.3 **La gestion commerciale**
 - 2.3.1 **La structure commerciale**
 - 2.3.2 **Le marché**
 - 2.3.3 **La capacité commerciale future**
 - 2.4 **La gestion des données et leur support**
 - 2.4.1 **La communication des données**
 - 2.4.2 **L'informatique**
3. **LA GESTION INDUSTRIELLE**
 - 3.1 **La standardisation**
 - 3.2 **La formalisation**
 - 3.3 **La prise de décision**
 - 3.4 **La planification et le contrôle**

- 3.5 **Les produits**
- 3.6 **La taille de l'entreprise**
- 3.7 **Les équipements**

- 3.8 **La technologie**
 - 3.8.1 **L'automatisme**
 - 3.8.2 **La rigidité**
 - 3.8.3 **La complexité**
 - 3.8.4 **La variabilité technologique et scientifique**

- 3.9 **La capacité potentielle de l'entreprise**

- 4. **RECOMMANDATIONS**
 - 4.1 **Les principes généraux**

 - 4.2 **Recommandations d'ordre général**
 - 4.2.1 **Elaborer un plan d'entreprise**
 - 4.2.2 **Mise en place d'un système efficace de gestion des données**
 - 4.2.3 **Recommandations particulières**

 - 4.3 **Recommandations particulières**
 - 4.3.1 **Mise en place d'un système comptable provisoire fiable**
 - 4.3.2 **Amélioration des performances technologiques**
 - 4.3.3 **Amélioration de la commercialisation**
 - 4.3.4 **Renforcement du contrôle et de l'audit**
 - 4.3.5 **Renforcement de l'action en matière de ressources humaines**

 - 4.4 **Les sources de financement**
 - 4.4.1 **La ré-allocation des ressources**
 - 4.4.2 **Le partenariat**

ANNEXES : ANALYSE FINANCIERE

1. STRUCTURE DU RAPPORT

1.1 Introduction

1.1.1 La mission

- Déterminer les forces et faiblesses actuelles des entreprises algériennes, afin de permettre un passage souple du système économique antérieur (système centralisé) à celui d'une économie de marché.

Plus particulièrement déterminer dans quelles mesures la situation actuelle de ces entreprises permettrait d'envisager à court terme l'intervention d'un investisseur (prêteur) éventuel.

- Déterminer comment une institution financière spécialisée (ou non) pourrait efficacement répondre aux besoins exprimés par les entreprises algériennes.

1.1.2 La société

1.1.2.1 Historique et activité de l'entreprise

Les entreprises autogérées (depuis 1962) de transport de voyageurs sont regroupées au sein de la S.N.T.V., Société Nationale de Transport de Voyageurs en 1971.

De 1982 à 1986, une firme canadienne réalise une quinzaine de centres d'exploitation clefs en main, sans qu'il soit prévu apparemment de définir le cahier des charges d'exploitation.

Seuls les opérateurs de machines (machines-outils pour l'essentiel) auraient été alors formés.

En 1984, la S.N.T.V. est restructurée, donnant naissance à 5 entreprises de transport régionales de voyageurs :

- . T.V.C. : transports de Voyageurs du Centre
- . T.V.O. (Ouest) et T.V.E. (Est)
- . T.V.S.E. (Sud-Est) et T.V.S.O. (Sud-Ouest)

En 1989, le statut d'entreprise publique est modifié pour celui de SPA Société par actions au capital de DA 40 millions détenu par :

- 40 % fonds de participation services
- 30 % fonds de participation électronique
- 35 % fonds de participation industries diverses

1.1.2.2 *Organigramme*

Deux grandes directions générales adjointes :

- Direction générale adjointe administration et finance
- Direction générale adjointe technique

sont appuyées par un inspecteur général.

Par ailleurs, il convient de remarquer que le Président Directeur Général ainsi que le Directeur Général Adjoint "administration et finance" ont très récemment pris leurs fonctions dans l'entreprise.

1.1.2.3 *Les services*

La vocation de l'entreprise est le transport de voyageurs par route. Bien que les prix relatifs à certains produits soient fixés par l'autorité de tutelle, ce marché n'est pas un marché protégé, les entreprises privées y étant également actives.

Le chiffre d'affaires se ventile de la façon suivante :

- lignes : petites, moyennes, grandes, internationales
- transport du personnel d'entreprise : Sonatrach, Air Algérie)
- transport étudiants
- location

1.1.3 *Le rapport*

Afin d'avoir une vision aussi large que possible, notre visite de l'entreprise a été axée sur :

- l'aspect industriel
- l'aspect administratif (au sens large)

Notre rapport sera également présenté suivant ces deux axes.

Il convient de noter que la brièveté de l'audit effectué ne nous permet en aucune façon de prétendre avoir obtenu une vision exhaustive de tous les problèmes auxquels l'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée.

1.2 La gestion administrative

Notre intention était de nous intéresser à tous les secteurs de la gestion administrative de l'entreprise afin de mettre rapidement en évidence les dysfonctionnements qui pouvaient pénaliser l'activité de production et/ou la profitabilité des opérations traitées.

Nous avons réparti la gestion administrative en quatre grands secteurs qui nous paraissent primordiaux :

- la gestion financière qui recouvre toutes les données quantifiables et exprimées sous forme numérique (comptabilités financière et industrielle, gestion des stocks, analyse financière, trésorerie...)
- la gestion des ressources humaines
- la gestion commerciale
- la gestion des données et leur support

1.3 La production industrielle

Elle tien compte de la spécificité de l'entreprise et s'attache à évaluer les points suivants :

- l'outil industriel en lui-même (parc de véhicules, outillage, maintenance)
- les facilités connexes (bâtiments, aires de stockage, voies d'accès...)
- l'organisation et le suivi du travail
- les flux d'approvisionnement
- l'efficacité globale par rapport à l'efficacité théorique

2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

Afin de mettre en évidence les dysfonctionnements qui pouvaient perturber l'efficacité ou la fiabilité des opérations traitées. Nous nous sommes intéressés à tous les aspects de la gestion administrative de l'entreprise

Celle-ci a été examinée dans ses 4 grandes fonctions :

- gestion financière
- gestion commerciale
- gestion des ressources humaines
- gestion des données

2.1 La gestion financière

Elle recouvre le traitement et l'exploitation de toutes les données quantifiables de l'entreprise (comptabilité financière, comptabilité industrielle, trésorerie...).

2.1.1 L'analyse financière

Présentation des données (DA, millions)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
Chiffre d'affaires	498	560	598
Résultats nets	(38)	(93)	(86)
Capitaux permanents	1.222	1.083	875
Fonds propres	80	(13)	(169)
Fonds de roulement	264	162	18
Besoins fonds de roulement	226	93	170
Trésorerie	(38)	(69)	(152)

L'analyse financière menée sur la base des données fournies, selon les principes généralement admis fournit des résultats inexploitable.

Les commissaires aux comptes de l'entreprise ont en effet refusé de certifier le bilan de l'exercice 1990, aux vues d'anomalies qui seront analysées ultérieurement.

Pour cette raison nous nous efforcerons d'analyser les causes de dysfonctionnement de la comptabilité financière, ce qui nous paraît être le problème essentiel.

En annexe, nous proposerons une analyse financière des grandes masses du bilan, se basant sur les données fournies ; celle-ci sera faite à titre indicatif exclusivement.

Néanmoins, on peut souligner d'ores et déjà une sous capitalisation toutefois modulée par une large minoration des postes de l'actif, une sous évaluation de l'endettement à court et moyen termes (des postes traduisant un endettement vis à vis de l'extérieur) ainsi qu'une quasi-absence du fonds de roulement d'exploitation.

2.1.2 Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Ceux-ci sont de deux ordres :

- d'ordre interne à l'entreprise

. mises en évidence par les commissaires aux comptes

- 1) La réserve formulée par les commissaires aux comptes sur le bilan d'ouverture au 01/01/1989 n'a toujours pas été levée.
- 2) La non-remise aux commissaires aux comptes d'un certain nombre de pièces justificatives, à savoir :
 - sortie du patrimoine d'un fond de commerce, ainsi que d'un bâtiment
 - évaluation de certains terrains
 - annulation de certaines créancesqui conduisent à l'impossibilité d'évaluer l'impact des écritures relatives au passage à l'autonomie sur le bilan arrêté au 31 décembre 1990.
- 3) Le bilan de l'exercice 1990 a été établi sans tenir compte de l'inventaire physique des stocks.

Par ailleurs, la valorisation des mouvements des stocks n'est pas homogène au niveau des unités, toutes les méthodes de valorisation sont utilisées (FIFO, LIFO, LMUP, Dernier prix).
- 4) A part les créances annulées lors de l'établissement du bilan d'autonomie (15,5 millions de dinars) aucune provision pour créances douteuses n'a été constituée au cours de l'exercice 1990
- 5) Provisions pour risque de change inexistantes : les crédits en monnaies étrangères rétrocédés par la B.A.D. sont portés au bilan au taux de change en vigueur au moment de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise.
- 6) Les états de rapprochement de banques ne sont pas établis par deux unités.
- 7) Certaines unités n'avaient pas établi de déclaration TAIC, TUGPS et ITS pour le dernier trimestre 1990.
- 8) Les inventaires physiques des investissements n'ont pas été effectués en 1990.
- 9) L'absence du journal général et du livre d'inventaire.

Mises en évidence par la mission

- 1) Impossibilité de procéder aux ajustements d'usage sur deux exercices en ce qui concerne le parc automobiles de l'entreprise, (la réévaluation effectuée au cours de l'exercice 1990, aurait conduit à une plus value de DA 130 millions, mais on n'en trouve aucune trace)
- 2) Sorties non justifiées du patrimoine de l'entreprise pour DA 36,6 millions concernant essentiellement les postes suivants :
 - bâtiments administratifs
 - logement de fonction
 - centre de formation
 - agencements, installations
- 3) Annulation d'un certain nombre d'éléments d'actif pour un montant de DA 82 millions, représentant essentiellement :
 - dépenses en attente d'imputation
 - différence sur stocks
 - autres créances
 - créances sur clients
- 4) dépenses d'investissement non comptabilisées (gare routière, DA 34 millions).

Compte tenu de l'ensemble des irrégularités relevées, la Direction générale a confié à un cabinet d'expertise comptable (le cabinet HAML1) la mission de procéder à l'audit des comptes de l'exercice 1990 ; cette mission devrait être achevée pour le premier trimestre 1992.

D'ordre externe à l'entreprise

Les difficultés résident dans les principes d'évaluation et les directives comptables fixées par la réglementation en vigueur.

- les postes du bilan :

Immobilisations

Le principe du nominalisme appliqué aux immobilisations de l'entreprise fausse complètement l'analyse de la valeur économique de celles-ci.

Faisant suite à la note du Ministère du plan concernant le bilan 1988, l'entreprise a réévalué son parc automobiles au 31/12/1990 en appliquant un taux de réévaluation de 1,5.

Dans un contexte économique ayant enregistré plusieurs dévaluations de la monnaie nationale et un coefficient d'inflation à deux chiffres durant plusieurs années, un tel coefficient nous paraît être insuffisant par rapport à la réalité économique prévalente.

Les valeurs d'exploitation

Ces valeurs (les consommables) sont comptabilisées pour des montants ne représentant pas leur valeur économique réelle.

Endettement

Les crédits en monnaies étrangères sont portés au bilan au taux de change en vigueur au moment de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise.

Le principe comptable généralement admis (principe de prudence) qui veut que le solde en devises de ces crédits soit réévalué à chaque fin d'exercice sur la base du dernier cours connu à la date d'arrêtés des comptes, n'est pas appliqué.

Fournisseurs extérieurs

Le principe évoqué précédemment s'applique aussi à ce poste.

La comptabilisation des variations de change et charges hors exploitation fausse grandement l'interprétation des états financiers au niveau de l'analyse du compte de résultats.

EN CONCLUSION

Les postes les plus significatifs du bilan (tant à l'actif qu'au passif) sont représentés par des quantités qui ne traduisent pas les valeurs économiques correspondantes.

Cet état de fait rend inapplicables les principes généralement admis de l'analyse financière, et a pour conséquence de nuire considérablement aux possibilités de financement extérieur, l'investisseur ou le prêteur éventuel ne disposant pas d'éléments lui permettant d'évaluer le risque qu'il envisagerait de prendre.

- Le compte de résultats

Ce qui a été vu précédemment au niveau du bilan a des conséquences directes sur les postes correspondants au compte de résultats.

Immobilisation des valeurs corporelles

- la sous-évaluation du parc automobiles, (dans un rapport moyen de 1 à 10) conduit au fait que les amortissements correspondants se trouvent également être sous-évalués dans le même rapport

Provisions

- la non-comptabilisation de provisions pour différence de change, fausse à la fois les résultats d'exploitation et l'analyse du compte de résultats

EN CONCLUSION

Les dysfonctionnements préalablement analysés tant au niveau du bilan que du compte de résultats rendent **inexploitables** les états financiers produits par l'entreprise et pénalisent gravement tant le gestionnaire de l'entreprise que l'investisseur éventuel qui ne disposent pas d'informations fiables pouvant servir de base à leur décision.

De plus, la comptabilité financière servant de base, du moins partiellement, à la comptabilité industrielle ; les dysfonctionnements constatés au premier niveau se répercutent sur l'analyse des prix de revient et rendent extrêmement délicate, voire hasardeuse toute tentative de gestion orientée vers la profitabilité des opérations effectuées.

2.1.3 Les dysfonctionnements de la comptabilité industrielle

Celle-ci n'existe qu'à l'état embryonnaire et il serait question de l'introduire en 1993 après qu'une étude / diagnostic de l'entreprise ait été effectuée.

Ceci devrait conduire à la conceptualisation d'un système d'informations et par voie de conséquence à la mise en chantier d'un plan directeur informatique.

Néanmoins, les éléments que nous avons pu retenir dans ce domaine sont les suivants :

Approche de la détermination d'un prix de revient par type de lignes

Pour les petites et les moyennes lignes ceux-ci ont été déterminés par les services responsables et tendraient à démontrer que la société est en structure déficitaire par kilomètre parcouru.

Afin de conduire à des relèvements tarifaires, des dossiers de demande de révision de prix concernant l'exercice 1990 ont été soumis aux Ministères de tutelle (juillet 1991) :

Concernant l'exercice 1991, ces coefficients sont déjà dépassés ; afin de placer l'entreprise dans une structure bénéficiaire, une nouvelle révision des prix devrait intervenir.

Gestion de stocks

Celle-ci devrait être informatisée à partir de 1992.

Actuellement, toutes les pièces importées sont centralisées à l'unité de Rouiba, les achats locaux pour leur part sont effectués à partir des centres d'exploitation.

Les besoins en pièces détachées ne sont pas réellement contrôlés ; il n'y a pas de fiches de demande de pièces de rechange. Les véhicules reviennent aux centres d'entretien de manière inopinée, (6/7 fois par mois) alors que la norme acceptée est de 2 fois par mois.

Jusqu'en 1985 chaque véhicule avait sa fiche technique, ainsi que des fiches annexes (ensemble propulsion, motopropulsion) ; ces instruments de contrôle sont malheureusement tombés en désuétude.

Les pièces échangées ne sont jamais conservées, ce qui empêche toute possibilité de contrôle ultérieur.

Le stock central a une durée de vie de 18 mois en moyenne.

Le problème des stocks morts serait résolu suivant les modalités suivantes :

- une partie du stock mort serait vendue avec les unités qui sont déjà à bout de souffle
- concernant le stock des véhicules qui ne sont plus utilisés (Berliet, Mercedes) on essaiera de le liquider en faisant des lots.

CONCLUSIONS CONCERNANT LA COMPTABILITE INDUSTRIELLE

Une telle situation fait que TVC ne peut en aucune façon réagir devant le problème des prix de vente fixés par le Ministère de tutelle et que face à l'évolution de la hausse des prix et des salaires, plus TVC produit, plus le déficit risque de s'accroître.

2.2 La gestion des ressources humaines

2.2.1 Leur complexité

La grande rigidité induite par la législation jusqu'en 1990 n'a pas permis d'adapter le personnel aux besoins.

Le parc roulant diminuant en conséquence du renouvellement faible, du manque de "la très grande révision après 400/500.000 km", le secteur entretien est devenu hypertrophié (1,5 personne par véhicule circulant) et le personnel "roulant" (chauffeurs et receveurs) est devenu surdimensionné par rapport au parc roulant (environ 2 chauffeurs/bus et 1,4 receveur/bus).

D'un autre côté, un manque de compétences se fait sentir au C.M.A. (Centre de Maintenance Approfondie) ne permettant pas une disponibilité normale des bus qui y sont traités.

Les ressources humaines sont très déséquilibrées par rapport aux besoins et il est fondamental, pour que la restructuration en cours puisse avoir des résultats probants, d'y attacher des moyens et de définir une politique de mise en place souple d'instruments (formation, reconversion, recrutements, motivation) car le secteur de transports suburbains autour d'une capitale est toujours soumis à des paramètres sensibles.

2.2.2 Structures de fonctionnement

- mise en place nécessaire d'un descriptif des postes de travail
- élaboration d'un règlement intérieur
- mise en place d'un système de données fiable, (200 collaborateurs n'avaient pas été saisis par le système informatique)

2.2.3 Sur-effectifs

Les frais de personnel représentant 60 % du chiffre d'affaires en 1990, pèsent d'un poids trop lourd dans la structure du compte de résultats.

2.2.4 Climat social

Nous avons affaire à un secteur particulièrement sensible (périphérie de la capitale).

Deux grèves ont eu lieu en 1990 (avril et août) ; un absentéisme important a été relevé au niveau de l'entretien.

L'obtention d'un consensus social est certainement une des priorités de la Direction générale actuelle.

2.3 La gestion commerciale

2.3.1 La structure commerciale

Les ventes

Disposant d'une situation de quasi-monopole jusqu'en 1988 (sauf pour le ramassage assuré à l'intérieur du pays par les collectivités locales), les ventes se sont faites de la même manière jusqu'à aujourd'hui ; le passager achetant les billets à la station centrale d'Alger ou dans les 40 agences de vente TVC essentiellement pour les lignes moyennes (LM) et les grandes lignes (GL) ou bien directement en montant dans les bus, surtout pour les lignes de ramassage urbaines/suburbaines, d'où le nombre important de receveurs et de contrôleurs (1,4 receveur en moyenne par bus circulant).

L'infrastructure de vente propre restreint les possibilités de vente et obère la gestion par des coûts élevés. Une réflexion d'ensemble pourrait être menée afin de :

- augmenter la fluidité d'entrée des passagers aux arrêts
- augmenter les recettes et faciliter la trésorerie
- envisager aux heures "creuses" de se dispenser de la présence de receveur

Les ventes sont le reflet des "produits" nouveaux à créer :

- cartes valables sur des périodes diverses, des trajets divers, de types de clients divers (week-end, famille...)
- bus express sur des quartiers éloignés
- sur plusieurs moyens de transport (train, transport urbain d'Alger...)
- etc...

Ces produits à tester, doivent être définis par des enquêtes fines auprès des utilisateurs potentiels, en fonction des données des lignes de l'entreprise.

La connaissance du marché actuellement fait l'objet d'analyses et de réflexions à TVC. Il serait souhaitable que celle-ci fasse l'objet d'études et d'enquêtes approfondies par des spécialistes afin d'évaluer rapidement l'opportunité de changements beaucoup plus importants ainsi que la mise en place de nouveaux produits et services.

La valorisation des lignes par la TVC, croissante des petites lignes vers les grandes, est effectivement un des axes de la politique à suivre. Mais il paraît difficile de réduire le rôle de TVC, comme régulateur dans le grand Alger ; aussi, les petites lignes pourraient continuer à faire l'objet d'une politique spécifique.

L'importance de la fonction vente/marketing est bien perçue en 1991, ce qui devrait amener TVC à mettre cette fonction, comme la Direction des relations humaines au premier plan de l'organigramme en 1992.

Les approvisionnements

Provenant de l'extérieur pour 95 % des besoins, les approvisionnements sont à ce jour, pour les importations, centralisés au niveau du siège et pour les locaux au niveau des centres d'exploitation.

Il n'y a pas eu de politique spécifique de contrôle et de suivi dans l'utilisation des consommations, que ce soit des pièces de rechange ou des consommables (dont les pneumatiques à 30 % locaux).

Les centres d'exploitation envoient des prévisions périodiques au magasin central.

Actuellement :

- le magasin central gère approximativement 30.000 articles dont une partie représente un stock mort, actuellement en voie de cession partielle
- le stock central est réputé en moyenne correspondre à 14 mois en valeur de besoins.

Par contre plus de 10 % des articles "vivants" sont en rupture de stock

- les stocks des centres d'exploitation sont estimés à 3 mois de consommation
- les pièces récupérées et réputées ne pouvant plus servir, (à l'occasion de changement de pièces), ne font pas l'objet de contrôle, ni d'essai de récupération, ni de vente.

Il n'y a pas de politique systématique, à ce jour, de recherche de fourniture locale de substitution.

En ce qui concerne les pneumatiques, qui représentent 15 % environ des consommations, à raison de 80.000 km de vie utile, le rechapage local est en étude pour rabaisser les coûts.

La possibilité de recyclage est ainsi de plusieurs milliers de pneus par an et il serait intéressant de considérer des accords de participation de TVC et des autres compagnies soeurs dans un centre de rechapage.

Le poids des consommations (15 % environ) dans les charges, l'autonomie des centres d'exploitation, le peu de suivi des consommations imposeraient au moins dans un premier temps, la centralisation de tous les approvisionnements.

2.3.2 Le marché

La complexité commerciale

TVC a une position dominante autour de la capitale et dans la région centre, la concurrence se développe surtout à l'échelle individuelle.

Les segments de marché qui nécessitent des infrastructures comme les lignes moyennes et surtout les grandes lignes et encore plus les lignes internationales sont les domaines préférentiels d'expansion pour TVC.

Actuellement, le niveau de complexité commerciale est plutôt faible de par :

- la présence de concurrents structurés en petit nombre
- une gamme assez restreinte de produits vendus.

L'environnement

L'environnement de TVC n'a pas connu beaucoup de stabilité depuis 1982 :

- séparation de l'entreprise "mère" S.N.T.V. avec la création et mise en place (sans l'organisation correspondante) des centres d'exploitation de 1982 à 1986.
- les difficultés de financement des importations à partir de 1987
- les mouvements sociaux importants

Pour l'environnement commercial, les prix de vente, fixés par le Ministère de l'économie, n'ont pas suivi l'augmentation des charges et actuellement TVC voit l'écart entre coût et rattrapage des prix croissant en sa défaveur (ceci surtout au niveau des petites lignes suburbaines).

Afin de palier à ce déséquilibre TVC :

- développe l'activité "transfert" pour les entreprises (22 % des recettes en 1990)
- concernant les lignes, la préférence est donnée aux moyennes et grandes lignes, plus rémunératrices et moins liées aux contraintes de l'environnement (surtout pour les tarifs de transport de voyageurs autour d'une capitale).

2.3.3 La capacité commerciale future

Une diversification de produits et de services pourra s'opérer principalement dans le secteur des "transferts", de nombreuses entreprises nationales étant conduites à ne plus assurer elles-mêmes le transport de leur personnel.

Les autres diversifications ne pourront avoir un impact important à court terme mais leur influence sera bénéfique comme "aiguillon" de l'activité ligne.

Dans un premier temps, ces diversifications pourraient s'établir dans des structures de type filiale afin de pouvoir les structurer d'une manière plus cohérente et avec du personnel jeune et qualifié, pouvant servir de réservoir de compétence, et éventuellement en liaison avec des sociétés de tourisme internationales.

Développement de nouvelles lignes

- à partir de septembre 1991, remise en service de certaines lignes précédemment suspendues
- mise en service de nouvelles lignes internationales (septembre 1991) :
 - . Alger - Casa
 - . Alger - Trivoli
 - . Alger - frontières (Maroc)

la ligne Alger Tunis suspendue en 1989 devrait reprendre en 1992.

Utilisation de la "double brigade"

Le nombre des chauffeurs servant sur les véhicules sera doublé afin d'augmenter considérablement le nombre de km parcourus par jour :

- petites et moyennes lignes : 200 km --> 400 km
- grandes lignes : 300 km--> 500 km

Mise en service de la gare routière

Elle prendra en charge l'ensemble des activités commerciales de l'entreprise.

Pour finir, l'extension de la gamme de produits, actuellement en cours de définition est essentielle pour TVC, soit au niveau du suburbain, soit de produits spécialisés afin de diversifier l'entreprise pour préparer l'avenir (transport semi-luxe pour aéroport, "paquets" touristiques, restauration...)

2.4 La gestion des données et leur support

2.4.1 La communication des données

Un rapport d'activité mensuel (au niveau de l'exploitation) fournit les informations suivantes :

- nombre de lignes exploitées dans le mois
- véhicules en service
- taux de remplissage

Par contre au niveau des informations comptables (comptabilité financière) aucun élément de tableau de bord n'est fourni à la Direction générale.

Il n'existe pas non plus de contrôle budgétaire.

2.4.2 L'informatique

Actuellement, un outil informatique existe afin de gérer les statistiques commerciales.

Un début d'informatisation pour la gestion du stock général de pièces.

3. LA GESTION INDUSTRIELLE

3.1 La standardisation

L'entreprise T.V.C., transport de voyageurs du centre, issue de l'éclatement de la S.N.T.V. (entreprise nationale) en 1984 qui assurait l'ensemble des transports de voyageurs sur tout le territoire national, a eu une existence continue depuis des décennies mais avec deux événements marquants :

- 1971 : la création de l'entreprise "mère" au niveau national regroupant les entreprises autogérés depuis 1962.
- 1986 : la mise en service de l'infrastructure actuelle des centres d'exploitation, dotée de moyens importants et modernes.

La standardisation mise en place dans les années 70, inadaptée à la nouvelle infrastructure est tombée pour l'essentiel en désuétude ; elle n'a pas été remplacée par une standardisation adaptée à la nouvelle organisation, laquelle aurait du voir le jour en 1986.

Les investissements importants de la nouvelle infrastructure n'ont pas inclus, semble-t-il, l'accompagnement à la mise en route de l'exploitation, la mise en place d'une nouvelle organisation, de méthodes de travail et de contrôle.

Les degrés de standardisation par service

Actuellement, la réorganisation générale de l'entreprise, avec des politiques à définir par chaque future Direction Générale Adjointe, (Technique d'un côté, Administration et Finances de l'autre) est en phase de définition, chaque direction établissant le cadre des actions à venir.

Les nouvelles procédures seront définies sans doute avec l'aide de spécialistes canadiens (l'infrastructure d'exploitation a été livrée en 1986 par des canadiens) d'autres seront nécessaires notamment dans les domaines comptable, stocks et suivi matière, ressources humaines.

3.2 La Formalisation

L'organigramme d'une part, des études précises d'autre part (remise à niveau technique des véhicules, parc mercedes 13 R, réforme de biens immobiliers et mobiliers) ont défini des structures pour 1992. Il restera à homogénéiser les besoins en organisation pour établir des priorités.

L'organigramme

L'organigramme, vraisemblablement de forme fonctionnelle est en train d'être modifié pour 1992 pour regrouper les départements en 2 grandes directions et une Inspection :

- Direction Générale Adjointe Technique (avec appros, maintenance, commercial)
- Direction Générale Adjointe Administration et Finances (avec Relations Humaines, Finances/Comptabilité, Développement/Informatique)
- Inspecteur Général (chargé de mission)

Pour l'avenir, où les paramètres "personnel" et "l'approche du ma. hé" seront des priorités afin :

- d'affronter le marché concurrentiel et d'autre part
- permettre l'utilisation des compétences
- optimiser le matériel roulant et l'infrastructure d'entretien,

Il serait souhaitable que 2 grandes directions soient mises en exergue :

- Ventes et Marketing
- Ressources Humaines

Avec l'Inspecteur Général, il serait souhaitable d'adjoindre un noyau "audit et contrôle" à tous les niveaux.

Autres documents écrits

Les autres documents écrits concernent surtout l'exploitation et le personnel.

Des documents écrits, comme les fiches de couleur de suivi des réparations des sous-ensembles de chaque bus, ne sont plus utilisés depuis plusieurs années.

3.3 La prise de décision

La Direction actuelle, tend à recentraliser l'organisation de l'entreprise, cet aspect devrait se maintenir jusqu'au rodage d'une nouvelle politique afin d'affronter le marché concurrentiel dans l'autonomie.

Les décisions commerciales pour les petites lignes, lignes moyennes et grandes lignes seront fonction de la capacité de négociation et de mise en place de compensations avec les ministères, les départements et municipalités.

Le même problème se pose en ce qui concerne les lignes urbaines/suburbaines, les lignes moyennes et tous les déplacements que doit prendre en charge la T.V.C. sans être rémunérée.

3.4 La planification et le contrôle

La Planification

La stratégie

Jusqu'à ce jour, les contraintes de l'extérieur étaient essentiellement des objectifs de services à assurer par ailleurs la situation de croissance continue de la demande n'obligeait pas l'entreprise à avoir une stratégie.

Actuellement, la demande suit une courbe croissante ; l'apparition depuis 1988 de concurrents autorisés, autant pour les petites et moyennes lignes ne modifie pas ce cadre.

Par contre, le faible renouvellement du parc de bus, la baisse de l'offre de sièges par la T.V.C. l'entraînent dans une spirale de coûts ; la structure de personnel ne variant pas et vieillissant.

Des stratégies sectorielles sont en cours de définition et une stratégie globale doit être définie rapidement.

Les plans

Au cours des 3 dernières années, il apparaît que le parc de bus, n'a subi aucune remise à niveau (très grande révision).

En 1991, 180 bus immobilisés ont fait l'objet de remise en état, parmi les 400 environ (soit 40 % du parc) immobilisés (et/ou "cannibalisés").

Il n'apparaît pas que des plans aient pu être appliqués en 1988/89/90.

La nouvelle direction va s'attacher en 1990 à remettre sur pied une partie du parc afin d'essayer de sortir de la spirale négative.

A partir de 1992, il est souhaitable que l'entreprise se dote de plans généraux et fonctionnels à court (1 an) et moyen terme (2 à 5 ans).

Les politiques générales

Les politiques générales paraissent en cours d'élaboration.

Le Contrôle

Au niveau de l'exploitation, les centres ont été mis en fonctionnement en 1986 sans qu'une nouvelle structure adaptée ait été mise en place (pas de cahier des charges de l'exploitation).

La fonction contrôle, au niveau de l'exploitation, paraît sommaire et ne fait pas face aux besoins de la T.V.C..

Il serait souhaitable que des audits internes affinés soient établis au moins pour les secteurs approvisionnements et exploitation et que les décideurs mettent en oeuvre des mesures correctives spécialement au niveau pièces de rechange.

3.5 Les produits

La T.V.C., entreprise de services de transports de voyageurs, offre les types suivants de service :

- Petites Lignes (PL) : sur des trajets de 0 à 25 Km (avant de 0 à 50) essentiellement suburbaines dans le Grand Alger.
- Lignes Moyennes (LM) : de 26 à 150 Km (avant de 51 à 250) dans la région centre.
- Grandes Lignes (GL) : sur des distances supérieures à 150 Km (avant supérieures à 250 Km) dans la région Centre et sur les autres régions (en collaboration).
- Lignes Internationales : (Lybie 1 fois par quinzaine - en développement sur le Maroc)
- Transports Etudiants (accord avec les COSU)
- Transfert (Transports du personnel d'entreprise)
- Location

Les petites lignes (PL) et les transports étudiants ainsi que les lignes moyennes (LM) dans une moindre mesure sont liés à des impératifs de desserte type "service public", de niveau de prix ou de fréquence sur des destinations peu utilisées.

Les "produits" de transport avec tarifs aménagés (famille, week-end, mensuel, touristique, ...) n'ont pas présenté beaucoup de variété à ce jour, mais la tendance est à une forte créativité dans ce sens.

Les lignes (PL, LM, GL) représentent l'essentiel des recettes (68 % en 1990) suivi des transferts (22 %).

3.6 La taille de l'Entreprise

- L'entreprise T.V.C., Transport de voyageurs du Centre a un personnel de plus de cinq mille personnes, dont 1.400 chauffeurs environ et un parc total de 1.100 autobus dont 700 environ constituant le parc roulant.

L'infrastructure en personnel est très importante par rapport au parc d'autobus actuel qui n'a été que faiblement renouvelé au cours de ces dernières années.

- L'entreprise T.V.C., par rapport à la S.N.T.V. dont elle est issue, en représente une part essentielle, puisqu'en 1987 le parc roulant de la S.N.T.V. était de 2.800 autobus (parc roulant stagnant ou en diminution).

- T.V.C. a une structure physique assez disséminée avec :

. le siège avec le dépôt central de pièces de rechange à Rouiba (Banlieue Est d'Alger),

. 7 centres d'exploitation

* 4 en région Ouest : Oued Smar (Alger) n° 71/72 (Watsman)

Blida n° 81

Khemis n° 82

Cherchell n°83

* 3 en région Est : Rouiba (Alger) n° 91

(à quelques kilomètres du siège)

Bouira n° 92

Bir-Man-Dres (Alger) n° 93

. 1 centre de Maintenance approfondie (CMA) à Oued Smar

. 1 Gare Routière Centrale (Alger) et environ 40 agences commerciales propres à T.V.C.

A noter que de chaque centre d'exploitation dépendent des antennes (une dizaine pour Rouiba, centre d'exploitation n° 91) servant de garage, avec maintenance mini, éventuellement le local de ventes de billets.

- T.V.C. assure, de manière intégrée, les services dont elle a besoin, entretien courant, gros entretien, remise à niveau des bus, stock général de pièces de rechange, commercialisation des billets, formation des chauffeurs, ...

- Le parc d'autobus, de moyenne d'âge environ 12 ans au moins, consomme un volume important de pièces de rechange qui constituent environ 40 % des consommations (pièces de rechange + consommables). Les pièces de rechange sont à 95 % importées selon les données fournies (20 à 30.000 articles environ) et n'ont pas donné lieu, de manière notable, à des possibilités de substitution locale.

3.7 Les équipements

- Il faut distinguer :

. Les équipements des centres d'exploitation (diagnostic, réparations, réglage, ...) et du C.M.A. (Centre de Maintenance Approfondie avec marbre pour chassis, machines-outils, ...)

. les autobus.

- Les équipements des centres, essentiellement mis en place lors de l'installation clefs en main en 1986 sont assez récents, mais n'ont pas pu servir autant que de besoin (exemple des réglages de frein), faute de cahier des charges mis en place ou par manque de personnel qualifié.

- Les autobus, outil de production des services qu'offre la C.T.V., ont été achetés pour l'essentiel par vagues successives, ce qui amène une vie cyclique de l'entreprise :

- . marque Berliet au départ (retirés en 1986 environ - 6 types)
- . Mercedes (I type - de 1968 à 1988 / retirés)
- . Mercedes (1973 - à retirer d'ici 2 à 4 ans)
- . M.A.N. (450 unités arrivées en 1975/76 - seront retirées d'ici 2 à 4 ans)
- . SCANIA (1979/1982 - en service)
- . NISSAN (1983/84 - en service)
- . SNVI (local - ex Berliet - achats de 1988 à 1991)

Les autobus, achetés directement chez les constructeurs, ont des capacités et des usages différents :

- . 50 à 60 places (NISSAN, MERCEDES 15 R, SNVI) pour moyennes et grandes lignes
- . 100 places (SNVI) à boîte automatique pour l'urbain/suburbain (petites lignes, ramassage).

La disposition des sièges est différente selon l'usage, mais ce n'est pas une grande rigidité s'il est nécessaire de transformer la partie siège.

Par contre, pour la partie Moteur + Boîte de vitesse + Transmission, qui constitue 60 % des cas de véhicules immobilisés actuellement (40 % du parc immobilisé soit 400 environ) les types de véhicules sont très différents (moteur à plat ou non...) d'où une rigidité importante de gestion technique du parc au niveau des moyens, des pièces de rechange, des procédures, de la formation des opérateurs.

Il serait souhaitable qu'il soit envisagé, pour le renouvellement du parc à venir :

- . un renouvellement progressif (plan à moyen/long terme)
- . une homogénéisation au niveau des parties mécaniques (moteurs compatibles, ...)
- . la différenciation au niveau carrosserie et habitacle (longueur, capacité)
- . la possibilité de rechercher localement la fourniture de pièces de rechange.

A partir de 1988, l'activité de transports de voyageurs par des privés a été autorisée, celle-ci se concentre sur les petites et moyennes lignes.

La S.N.T.V., "mère" de la T.V.C. avait une exclusivité du marché et devait, par là même, utiliser ses autobus sur une durée maximum, sans possibilité de revente.

Il n'en est plus de même aujourd'hui et T.V.C. a amorcé le processus de cession de véhicules (remis à niveau) soit au personnel (chauffeurs) se mettant à son compte ("essaimage") soit éventuellement à des privés ; il est souhaitable que ce processus s'amplifie et devienne un axe de la politique de renouvellement du parc qui peut s'opérer par l'achat de véhicules remis à niveau (en Europe par exemple).

Par ailleurs, deux paramètres caractérisent l'exploitation des véhicules :

- les chauffeurs, (dont à l'instar des véhicules la moyenne d'âge augmente) ne reçoivent pas dans leur formation, une approche suffisamment détaillée de l'entretien de leurs véhicules ;
- absence de la "très grande révision" des véhicules au bout de 400/500.000 Km, ceux-ci deviennent alors des "dévoreurs" de pièces de rechange avec une utilisation réduite (6 interventions en entretien curatif par autobus et par mois)

3.8 La technologie

3.8.1 L'automatisme

Au niveau de l'activité de l'entretien courant, l'automatisme est faible, mais celui-ci ne représente qu'une faible part de la maintenance globale, la maintenance curative mobilisant 50 fois plus de main d'oeuvre environ que la maintenance préventive.

Au niveau des grosses réparations (groupes moto-propulseurs) au C.M.A., la technologie requise est beaucoup plus complexe, essentiellement pour la remise en état des moteurs et boîtes de vitesse (60 % des bus immobilisés) mais les opérateurs ne sont pas de niveau et les moteurs "refaits", au lieu de durer plusieurs centaines de milliers de kilomètres, ne permettent de parcourir que quelques dizaines de milliers de Km.

La détection anticipée de la nécessité de grande révision sur tel ou tel organe ne peut se faire en l'état actuel des choses ; l'exploitation des fiches de maintenance de chaque autobus ne se faisant pas systématiquement (système de fiches de couleur abandonné).

Il serait souhaitable d'exploiter ces données avec le système informatique qui est prévu de se mettre en place.

3.8.2 La rigidité

En ce qui concerne les véhicules, la rigidité, importante, découle de la multiplicité de types d'ensembles mécaniques (groupe moto-propulseur) obligeant à multiplier les pièces de rechange, les méthodes de réparation.

Pour l'aspect conduite, les bus à changement de vitesse automatique font apparaître une rigidité du personnel et de leur formation, non adaptée au nouveau matériel.

En 1991, le couple bus/chauffeur a été à la base de l'organisation de T.V.C., signe que l'implantation des centres d'exploitation en 1986 (sans l'organisation correspondante) n'a pas amené d'amélioration notable.

Ici réside une grande rigidité, mais de type organisationnel, que T.V.C. s'attache actuellement à modifier.

Par contre, l'organisation actuelle et les temps de réaction des approvisionnements rendent rigide l'utilisation de l'appareil industriel.

3.8.3 La complexité

Pour une entreprise de transports de voyageurs, qui "produit" des services, la technologie réside en fait dans la forme d'utilisation des véhicules et du personnel ainsi que dans la définition de nouveaux produits de transport.

La gamme de produits de transport est faible (PL, ML, GL) et la complexité de l'organisation des horaires, des parcours, du système de ventes de billets est assez faible.

En 1991, un effort important de réflexion a amené à reconsidérer ces facteurs, et 1992 devrait voir une utilisation des véhicules plus affinée.

3.8.4 La variabilité technologique et scientifique

Dans le secteur des services, il faut considérer la capacité d'adaptation à la demande, à ses variations cycliques (jour, semaine, saison, fêtes, vacances), à ses tendances (développement des villes, des quartiers, modifications d'habitude), à l'environnement (types de voyageurs, autres transports ...).

Les techniques d'organisation sont embryonnaires actuellement ; 1991 représente pour T.V.C. un changement de conception important en la matière, impliquant à la fois l'organisation commerciale et l'organisation de l'exploitation.

3.9 La capacité potentielle de l'entreprise

Du point de vue du parc roulant, la disponibilité ne sera améliorée qu'en soumettant les bus roulants actuels à une "très grande révision" au-delà de 400.000 Km, ce qui devrait être la priorité du C.M.A., afin de parvenir à améliorer les performances (disponibilité) de l'ensemble du parc à court terme (1 an à 1 an et demi), et mieux utiliser les moyens en personnel (chauffeurs) avec des fréquences variables et l'utilisation en double équipe.

Il en résultera une amélioration des paramètres de gestion (productivité, recettes, dépenses moindres en pièces de rechange...)

Pour ce faire, parallèlement aux moyens du C.M.A. pourraient être utilisés des ateliers privés ou d'autres possibilités.

La récupération de bus immobilisés (200 environ sur 400 déjà en 1991) peut servir avant tout à valoriser par la cession un certain capital, à rajeunir l'ensemble des chauffeurs et à compenser les bus circulants allant à la "très grande révision".

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Les principes généraux

Les dysfonctionnements mentionnés dans ce rapport n'ont pour but de donner une image négative de TVC.

Comme tout rapport d'audit, il mentionne les dysfonctionnements et passe sous silence les points et secteurs dont le fonctionnement est satisfaisant, point somme toute assez nombreux dans le cas de TVC.

Il convient de signaler à cet égard le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le management de TVC et ce dans un contexte souvent difficile.

Nous avons eu au cours de deux séances de cloture l'occasion d'aborder avec M. LALLALI Président Directeur Général de l'entreprise les points essentiels relevés au cours de nos investigations.

Toutefois, devant la multiplicité des domaines qui, à notre avis, devraient bénéficier d'une ré-organisation et d'une adaptation au nouveau contexte économique de l'Algérie, il nous a semblé intéressant de présenter nos recommandations en deux parties, les unes d'ordre général auxquelles nous affectons un coefficient de priorité certain, plus particulièrement en ce qui concerne la "gestion des données", les autres d'ordre particulier qui normalement devraient découler de la mise en place des premières.

De même que la brièveté de l'audit que nous avons effectué ne nous permet pas de prétendre à une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée, de même les recommandations que nous formulons ne sauraient être analysées comme des solutions immédiatement applicables.

Il s'agit davantage d'axes de réflexion qui, à notre sens, devraient retenir l'attention des dirigeants de TVC, à court terme, chacune des recommandations devant alors, après analyse critique, donner lieu à une étude détaillée débouchant sur des solutions concrètes.

4.2 Recommandations d'ordre général

4.2.1 Elaborer un plan d'entreprise

Il s'agit d'un point essentiel. Le plan d'entreprise doit fixer les domaines stratégiques de l'entreprise et conditionne ses orientations de même que ses activités.

On en déduit un plan financier et industriel.

Le plan d'entreprise doit répondre à diverses questions :

- quels sont les objectifs de l'entreprise ?
- quels sont les paramètres qui justifient la sélection de tel ou tel objectif plutôt que tel autre ?
- comment peut-on envisager atteindre ces objectifs ?
- quels sont les moyens dont l'entreprise doit disposer pour atteindre ces objectifs ?
- comment peut-on contrôler et analyser la progression de l'entreprise vers ses objectifs ?
- quelles sont les sanctions possibles et les solutions alternatives ?

Il est évident que l'élaboration et la fixation du plan d'entreprise ne peut se concevoir qu'au travers d'un travail de réflexion faisant appel à de nombreux acteurs tels que les organes de direction, les actionnaires, les partenaires financiers, les représentants du personnel.

Nécessité de présenter un plan financier à trois ans

Les pertes pour l'exercice 1991 sont estimées à DA 170 millions ; les fonds propres de l'entreprise deviendraient en conséquence négatifs de DA 340 millions.

Le problème de la survie de l'entreprise se pose donc dans les termes suivants :

- au plan légal

Conformément à l'article 690 du code du commerce, le conseil d'administration devra dans les 4 mois qui suivront l'approbation des comptes, convoquer une assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider du devenir de l'entreprise.

- au plan financier

Il est clair qu'avec :

- des fonds propres négatifs de l'ordre de DA 340 millions
- des résultats déficitaires sur 4 exercices
- une structure financière largement déséquilibrée

La Direction générale de TVC' devra soumettre tant aux propriétaires de l'entreprise, qu'aux principaux partenaires extérieurs, un plan financier à 3 ans.

Ce plan doit être élaboré en même temps que le plan d'assainissement sera mis en place et répondre aux impératifs suivants : reconstitution des fonds propres et du fonds de roulement aujourd'hui négatifs.

Ces opérations auront pour conséquence la réduction de l'endettement bancaire qui a pris une forme exponentielle.

Par ailleurs, un élément essentiel de ce plan sera celui du rôle de service public joué par TVC, concernant certaines catégories sociales, pour lesquelles les services rendus sont gratuits.

Sur les nouvelles bases, la Direction générale de TVC doit pouvoir présenter un programme financier crédible démontrant sans équivoque que :

- les nouveaux capitaux qui seront investis dans l'entreprise ne le seront pas à fonds perdu
- l'entreprise trouvera durablement et dès 1992 une profitabilité acceptable
- la structure assainie du bilan lui permettra de faire face au financement d'un cycle de production économiquement viable

4.2.2 Mise en place d'un système efficace de gestion des données

L'autonomie des entreprises et l'orientation vers une économie de marché devrait se traduire par la mise en place de prix reflétant l'état du marché ; c'est-à-dire intégrant des paramètres tels que les coûts de distribution, de fiscalité... ainsi qu'une analyse commerciale du marché cible.

La disparition progressive des subventions d'Etat donne à cette formulation de "vérité des prix" une signification spécifique au contexte algérien.

Quel que soit le professionnalisme des dirigeants de l'entreprise, il leur est extrêmement difficile dans les conditions actuelles de fixer un prix de cession qui permette de générer des profits acceptables tout en visant une cible clientèle aussi large que possible.

Notre recommandation est donc que sur la base du plan d'entreprise, il soit sans délai procédé à l'élaboration d'un schéma directeur de l'information.

Cette nouvelle phase permettra d'une part d'adapter l'organisation interne de l'entreprise aux objectifs fixés par le plan d'entreprise et d'autre part de mettre en place le schéma directeur informatique, le volume des informations à traiter ne pouvant se concevoir sans un support informatique adapté.

4.2.3 Conclusions concernant les recommandations d'ordre général

La mise en place des recommandations ci-dessus doit permettre de disposer d'un cadre plus compréhensible où les diverses activités ne sont plus imbriquées les unes dans les autres, ce qui facilite le contrôle de gestion : de fixer les objectifs de chacune des activités et de mettre à la disposition des équipes dirigeantes les informations nécessaires à leurs décisions de gestion.

Faute de mettre en place ce genre de structure il nous paraît difficile d'envisager de restructurer l'entreprise pour la rendre compétitive dans un contexte d'économie de marché.

4.3 Recommandations particulières

Dans ce qui suit, nous résumons les principales mesures qu'il est possible de prendre dès à présent, sans attendre la mise au point du "plan d'entreprise". Elles concernent les différentes fonctions dont elles visent à assurer un fonctionnement harmonieux.

4.3.1 Mise en place d'un système comptable provisoire fiable

En attendant le schéma directeur informatique, dans lequel la comptabilité sera renouée, il est nécessaire de prendre immédiatement les mesures suivantes :

- en matière de comptabilité générale
 - . à l'intérieur du plan comptable national, élaborer un plan comptable plus adapté aux besoins réels de l'entreprise
 - . mettre en place des procédures précises
 - . réorganiser les services
 - . accentuer la formation de personnel
- en matière de comptabilité analytique et industrielle
 - . mettre en place des budgets par nature de dépenses et par centres d'activité
 - . mettre en place un système standard de calcul de coûts de fabrication
 - . mettre en place un système de gestion des stocks (inventaire physique, valorisation des entrées, valorisation et imputation des sorties)

4.3.2 Amélioration des performances technologiques

- Implantation de la très grande révision au-delà de 400.000 Km et recyclage des bus ayant dépassé cette limite dans les 18 mois.
- Maîtrise des techniques d'exploitation correspondant à rechercher un taux de remplissage optimum (fréquence variable selon horaire, jour, saison, ...), avec la collaboration de spécialistes, et évaluation des procédures d'utilisation et d'entretien adaptées.
- Tendence à homogénéiser les groupes moto-propulseurs (moteurs, BV, transmission) des véhicules pour augmenter la flexibilité de l'entretien mécanique du parc.
- Structurer le CMA pour assurer la qualité de l'entretien mécanique et faire appel à des centres extérieurs pour une remise à niveau rapide du parc.
- Etablir une coordination forte entre le siège et les centres d'exploitation, particulièrement pour une gestion des ressources humaines adaptée aux besoins.

4.3.3 Amélioration de la commercialisation

- Structurer la Direction Commerciale et Marketing.
- Réaliser une enquête approfondie du marché et une étude marketing avec l'aide de spécialistes pour définir les nouveaux produits et services.
- Etablir un réseau étendu de points de vente (non propre à T.V.C.)
- Centraliser les approvisionnements.
- Evaluer les possibilités de substitution locale de pièces de rechange importées (ou de consommables, cas de rechapage de pneus).
- Procéder à des accords de partenariat pour la diversification d'activités (tourisme)
- Développer la diversification d'activités sous forme de filiales, exemple : le tourisme.

4.3.4 Renforcement du contrôle et de l'audit

Cette fonction existe déjà et est rattachée directement au Président Directeur Général, elle devrait être redéfinie autour des axes suivants :

- Etablissement d'un manuel de procédure pour toutes les activités de l'entreprise (production et gestion) ; le suivi de l'application correcte par les services et les centres de production des procédures édictées

- Contrôle budgétaire : des dépenses engagées ainsi que des résultats dégagés tant au niveau des unités d'exploitation que des directions du siège (pour ces dernières seules les dépenses sont concernées).

De tels suivis doivent intervenir une fois par trimestre, les résultats doivent en être portés immédiatement à la connaissance de la Direction générale.

- La détection préalable de problèmes potentiellement graves pour l'entreprise ; l'accomplissement de missions ponctuelles déterminées par le PDG
- L'établissement d'une cellule de contrôle des résultats à tous les niveaux (appros, stocks, ressources humaines...) qui fournira à la Direction générale (sur une base mensuelle) les éléments essentiels à la connaissance de la bonne marche de l'entreprise.

4.3.5 Renforcement de l'action en matière de ressources humaines

Une réorganisation complète de la fonction "gestion des ressources humaines" et le renforcement de cette fonction au sein de l'entreprise est aujourd'hui nécessaire ; cette fonction devrait mettre en place :

- un organigramme fonctionnel rénové favorisant une plus grande place au marketing, à la fonction financière, à la meilleure matrice de la technologie
- une définition des postes de responsable d'unités et de services
- une communication interne efficace permettant de motiver le personnel autour du projet d'entreprise
- un plan de formation conforme aux objectifs de modernisation, de commercialisation des services et d'amélioration de la qualité de la gestion

En outre, cette fonction devra prendre en charge les sur-effectifs qui ne manquent pas d'être découverts afin d'organiser leur reconversion interne ou externe.

4.4 Les sources de financement

Il est évident que la mise en application des recommandations formulées dans ce chapitre occasionneront des dépenses significatives, mais ces dépenses sont rendues nécessaires si TVC veut être apte à affronter dans des conditions satisfaisantes les conditions d'une économie de marché.

Les difficultés actuelles de l'économie algérienne font en sorte que les financements extérieurs de type bancaire sont rares et onéreux pour l'entreprise.

De plus, comme il a été expliqué au paragraphe 2.1, les dysfonctionnements constatés au niveau de la comptabilité financière ne permettent pas à TVC de produire auprès de ses partenaires bancaiers des projets de financement extérieurs suffisamment crédibles.

4.4.1 La ré-allocation des ressources

Même s'il est indéniable qu'une aide extérieure, quelle que soit sa forme et son origine, s'avèrera probablement indispensable, une vision ré-évaluée des valeurs patrimoniales de TVC permettrait sans doute de trouver des ressources aujourd'hui non identifiées.

Par exemple, certains terrains possédés par TVC pourraient être utilisés de façon plus rationnelle et le surplus revendu, ce qui permettrait de dégager une partie des liquidités nécessaires aux restructurations indispensables.

4.4.2 Le partenariat

La TVC est assez bien positionnée pour rechercher et trouver des partenaires étrangers susceptibles de s'intéresser à ces activités.

Son savoir-faire dans le domaine des transports est indéniable et elle dispose d'un personnel qui représente un gage de la richesse de l'entreprise.

Un partenaire étranger devrait normalement être prêt à investir des capitaux dans de type d'activité ; nous pensons tout particulièrement aux liaisons routières qui peuvent être établies entre le Maghreb et certaines villes d'Europe (Paris, Amsterdam...).

ANNEXES

ANALYSE FINANCIERE

REMARQUES PRELIMINAIRES

Pour les raisons précédemment évoquées, il serait illusoire de vouloir mener une analyse financière suivant les principes généralement admis dans ce domaine sur la base des informations comptables qui nous ont été communiquées.

Les erreurs de cohérence qui apparaissent à certains niveaux des données fournies ne peuvent être corrigées arbitrairement sans avoir recours à un audit approfondi des données financières de l'entreprise.

Compte tenu de la situation spécifique en face de laquelle nous nous sommes trouvés confrontés et dans le souci de ne pas rejeter en "bloc" les documents qui nous ont été fournis, nous procéderons de la façon suivante :

- étude avec toutes les précautions possibles des grandes masses du bilan, et du compte de résultats en examinant tout particulièrement certaines données considérées comme essentielles pour la bonne compréhension de celles-ci
- analyse du plan d'assainissement financier de l'entreprise
- recommandations pour une modélisation possible.

1. ETUDE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

Compte tenu des résultats estimés pour l'exercice 1991, les fonds propres de l'entreprise seraient négatifs de l'ordre de DA 340 millions, par ailleurs l'endettement bancaire aurait atteint le niveau de DA 180 millions.

Il est clair que le recours à l'endettement bancaire afin de compenser des résultats qui ont été constamment négatifs sur les quatre derniers exercices, ne peut résulter que d'une situation où le volume des frais financiers supportés par l'entreprise, n'a plus de justification dans la structure de son compte de résultats. (pour l'exercice 1990, ceux-ci représentent 9 % du chiffre d'affaires).

Il convient à cet effet de souligner que même en réalisant un chiffre d'affaires de DA 1.340 millions en 1992 (contre DA 600 en 1991), le résultat final de l'entreprise tendrait néanmoins vers zéro.

Dans ces conditions une révision de toutes composantes de la structure du compte d'exploitation s'impose afin de déterminer quelles sont les possibles domaines d'économie qui permettraient d'amener l'entreprise dans une zone de profitabilité structurelle.

2. LES MESURES D'ASSAINISSEMENT FINANCIER

Elles sont de deux ordres :

- *nettoyage des comptes intersociétés*

Dettes et créances apparentes vis à vis d'une société soeur EPTV ; cet exercice devrait résulter en un solde positif en faveur de TVC.

- *reconstitution des fonds propres de l'entreprise*

. restructuration d'une partie du découvert bancaire, de telle façon que l'entreprise puisse fonctionner avec un compte courant qui soit approximativement de 3/4 mois du volume du chiffre d'affaires

. injection de capitaux frais qui devraient permettre :

.. d'amener les fonds propres approximativement à 20 % du volume de l'endettement global de l'entreprise (court terme et long terme)

.. couvrir la moitié des besoins en fonds de roulement

A cette double condition, l'entreprise pourra retrouver son indépendance financière.

3. MODELISATION

Celle-ci devrait s'attacher à amener les données comptables connues et certifiées au 31/12/1991 vers une plus grande réalité économique.

Grâce au choix d'un certain nombre de paramètres qui auront pour fonctions exclusives d'apporter les correctifs nécessaires aux facteurs de dysfonctionnement d'ordre externe préalablement étudiés, et ceci à deux niveaux :

3.1 Compte de résultats

- Constitution d'amortissements correspondant à la valeur économique des immobilisations (valeurs de remplacement sur le marché)

- Constitution de provisions pour :

- . dépréciation de stocks
- . créances douteuses
- . risque de change

- amortissement des actifs incorporels (lesquels ne devraient pas figurer plus de 5 ans au bilan)

3.2 Au bilan

- Nettoyage nécessaire des actifs incorporels
- réévaluation des immobilisations afin de les voir figurer pour leur valeur de remplacement (et non plus à leur coût historique)
- sincérisation des stocks (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- sincérisation du compte clients (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- nettoyage des comptes inter-sociétés (inter-unités) tant au passif qu'à l'actif
- constatation de la réserve de réévaluation nécessaire, à la suite de la réévaluation de certains postes d'actif du bilan
- constatation d'une provision pour risque de change

CONCLUSIONS

Il est à noter qu'en l'état actuel, des efforts considérables doivent être accomplis par la Direction générale dans un certain nombre de domaines et tout particulièrement, ceux de la comptabilité et finance, de la commercialisation de nouveaux produits, de la gestion des ressources humaines...

Il apparaît par ailleurs qu'un financement extérieur à ce jour nécessaire à la survie de l'entreprise, ne pourra être réalisé sans l'aboutissement d'un certain nombre de conditions préalables et notamment :

- remise à niveau aussi rapidement que possible des différents domaines d'activité où des dysfonctionnements majeurs ont pu être constatés
- mise en évidence de possibilités internes de réallocations de ressources
- identification d'un partenaire extérieur, lequel pourrait aider la TVC à améliorer les possibilités de développement notamment dans le domaine de l'international

RAISON SOCIALE (développée) : TVC

MONNAIE : Dinar

NON CERTIFIE

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	498	560	598	
RESULTATS NETS	(38)	(93)	(86)	
DIVIDENDES	-	-	-	
CAPITAUX PERMANENTS	1.222	1.083	875	
FONDS PROPRES	80	(13)	(169)	
BESOINS FONDS PROPRES	303	426	559	
ENDETTEMENT ACTUEL	-	-	-	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	24/100	25/100	25/100	
FONDS DE ROULEMENT	264	162	18	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	226	93	170	
TRESORERIE	38	(69)	(152)	

RAISON SOCIALE (développée) : TVC

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

Intérêts des emprunts	-	-	36,84	
Coût d'ajustement Trésorerie	31	42	56	
Stocks en jours de vente	400	384	368	
. Crédit clients	344	343	257	
. Crédit fournisseurs	800	704	560	
Banques en jours de CA	-	-	92	
Marge sur coût variable	59,84	60,36	60,87	
Point mort	578	742	777	

RAISON SOCIALE (développée) : TVC**MONNAIE : Dinar****UNITE : million**

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		80	(13)	
Résultat net de l'exercice		(43)	(86)	
Fond autonomie				
Réserves			14	
RAN			71	
Total apports		-	85	
Moins dividendes				
Autres déductions				
DIM Capital			(155)	
Total déductions		-	155	
(DIM) Fonds propres			(70)	
Fonds propres (fin exercice)	80	(13)	(169)	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice		344	286	
- Immob. nettes début d'exercice		382	344	
+ Amortissements de la période		46	113	
= Investissements nets		8	55	
+ Cession Valeurs immobilisées		-	-	
= INVESTISSEMENTS BRUTS		8	55	

RAISON SOCIALE (développée) : TVC

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF				
VALEURS IMMOBILISEES	958	921	857	
TERRAINS	3	3	19	
IMMOBILISATIONS NETTES	387	344	286	
CREANCES/INVESTISSEMENTS	36	27	1	
AVANCES/INVESTISSEMENTS	486	486	486	
INVESTISSEMENTS EN COURS	51	61	65	
ACTIFS CIRCULANTS	656	720	533	
STOCKS	91	102	100	
CLIENTS	467	492	420	
REGULARISATION ACTIF	1	2	3	
AVANCES EXPLOITATION	47	47	47	
CREANCE DE STOCK	1	1	-	
VALEURS DISPONIBLES	49	76	-	
TOTAL DE L'ACTIF	1.614	1.641	1.390	
PASSIF				
FONDS PROPRES	80	(13)	(169)	
CAPITAL	195	195	40	
RESERVES	-	-	14	
PROVISIONS NON AFFECTEES				
RAH	(77)	(115)	(137)	
PERTES DE L'EXERCICE	(38)	(93)	(86)	
BENEFICES DE L'EXERCICE	-	-	-	
DETTES LONG & MOYEN TERME	1.142	1.096	1.044	
SOCIETES ASSOCIEES	566	566	566	
ENDETTEMENT LOCAL	440	394	342	
ENDETTEMENT EXTERIEUR	136	136	136	
DETTES A COURT TERME	392	558	515	
FOURNISSEURS LOCAUX	18	19	15	
FOURNISSEURS EXTERIEURS	164	168	137	
REGULARISATION PASSIF	113	249	26	
DETTES D'EXPLOITATION	60	89	149	
AVANCES COMMERCIALES	19	17	21	
DETENTION / COMPTE	7	9	15	
BANQUES + ESCOMPTÉ	11	7	152	
TOTAL DU PASSIF	1.614	1.641	1.390	

RAISON SOCIALE (développée) : TVC
 UNITE : million

MONNAIE : Dinar

COMPTE DE RESULTATS

	1988 MONTANT	1988 % du CA	1989 MONTANT	1989 % du CA	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA
Services	498		560		598			
- matériel & fournitures	(83)	17	(97)	17	(99)	17		
= MARGE BRUTE	415		463		499			
Production stockée	-		-		-			
Services	(7)		(7)		(7)			
= VALEUR AJOUTEE	408		456		492			
Total activités multiples	7		2		7			
- Frais de personnel	(291)	58	(373)	67	(360)	60		
- Impôts et taxes	(65)	14	(76)	14	(82)	14		
- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	59		9		57			
- Autres charges	(14)		(616)		(16)			
- Amortissements	(55)		(46)		(58)			
- Provisions	-		(8)		-			
= RESULTAT D'EXPLOITATION AV FF	(10)		(461)		(7)			
- Frais financiers	(31)	6	(42)	8	(56)	9		
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT	(41)		(103)		(73)			
+ Produits divers	-		-		-			
= BENEFICE D'EXPLOITATION	(41)		(103)		(73)			
- Impôts								
- Pertes excep/exercice antérieur								
+ Provisions exceptionnelles								
- Charges excep et/ou Hors Exp.	(40)	8	(8)	1,4	(29)	5		
+ Profits except et/ou hors exploit.	43		18		16			
Ajustement nécessaire								
= RESULTAT NET	(38)		(93)		(86)			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	17		(39)		(28)			
- Dividendes	-		-		-			
AUTOFINANCEMENT	17		(39)		(28)			

RAISON SOCIALE (développée) : TVC MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Résultat net		(93)	(86)	
Amortissements		46	113	
Charges à caractère de réserve		-	-	
Capacité d'autofinancement		(47)	27	
EMPLOIS D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) stocks		11	(2)	
Aug. (dim) clients + Ear		25	(72)	
Aug. (dim) Régul. actif		1	1	
Aug. (dim) autres débiteurs		-	(37)	
Avance exploitation			(1)	
Total Emplois d'exploitation		37	(111)	
RESSOURCES D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) fournisseurs + EAP		5	(35)	
Aug. DET/COPT		2	6	
AV / COM		(2)	4	
Aug. (dim) régul. passif		136	(223)	
Dette exploitation		29	60	
Total ressources d'exploitation		170	(188)	
CASH FLOW NET D'EXPLOITATION		86	(150)	
AUTRES UTILISATIONS				
Investissements bruts		8	55	
Terrain		-	16	
Repaiement dettes à LT		46	52	
Repaiement dettes à CT		4	-	
Capital		-	155	
Investissements en cours		10	4	
Crédits investissements		(9)	(26)	
Total autres utilisations		59	256	
AUTRES RESSOURCES				
Augmentation capital			85	
Augmentation dettes à CT			145	
Cessions valeurs immobilisées				
Ajustement				
Autres apports				
Equipement en cours				
Total autres ressources			230	
Aug. (dim) valeurs disponibles		27	(76)	



Home Consultants & Services Home Time Park Tel : 40 07 13 03 • Fax : 40 59 03 03

COMPTE RENDU DE VISITE

E.N.A.Q.S.

ENTREPRISE NATIONALE D'ARTICLES DE QUINCAILLERIE ET SERRURERIE

*Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission de
début décembre 1991 à l'usine de Mascara et au siège de
l'ENAQs à Alger.*

*Nous remercions les Dirigeants de l'ENAQs pour l'accueil
qu'ils nous ont réservé et les informations qu'ils nous ont
communiquées.*

SOMMAIRE

1. **STRUCTURE DU RAPPORT**
 - 1.1 **Introduction**
 - 1.2 **La gestion administrative**
 - 1.3 **La production industrielle**

2. **ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 **La gestion financière**
 - 2.1.1 L'analyse financière
 - 2.1.2 Les dysfonctionnements de la comptabilité financière
 - 2.1.3 Les dysfonctionnements de la comptabilité industrielle

 - 2.2 **La gestion des ressources humaines**
 - 2.2.1 L'environnement
 - 2.2.2 Les sur-effectifs
 - 2.2.3 La formation

 - 2.3 **La gestion commerciale**
 - 2.3.1 La structure commerciale
 - 2.3.2 Le marché
 - 2.3.3 La fonction ventes

 - 2.4 **La gestion des données et leur support**
 - 2.4.1 La communication des données
 - 2.4.2 L'informatique

3. **LA GESTION INDUSTRIELLE**
 - 3.1 **La standardisation**

 - 3.2 **La formalisation**
 - 3.2.1 L'organigramme
 - 3.2.2 Diffusion des données
 - 3.2.3 La prise de décision

 - 3.3 **La planification et le contrôle**
 - 3.3.1 La planification
 - 3.3.2 Le contrôle

- 3.4 La technologie**
- 3.4.1 Les produits
- 3.4.2 La taille de l'entreprise
- 3.4.3 Les équipements
- 3.4.4 L'automatisme de la technologie
- 3.4.5 La rigidité de la technologie
- 3.4.6 La complexité de la technologie
- 3.4.7 La variabilité technologique et scientifique
- 3.4.8 La capacité potentielle de l'entreprise

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

4.2 Le plan d'assainissement de l'entreprise

- 4.2.1 Assainissement de l'appareil de production
- 4.2.2 Assainissement financier
- 4.2.3 Gestion de la comptabilité
- 4.2.4 La Direction des ressources humaines

4.3 Les recommandations d'ordre général

- 4.3.1 Eclater les structures juridiques et organisationnelles
- 4.3.2 Elaborer un plan d'entreprise
- 4.3.3 Mise en place d'un système efficace de gestion des données
- 4.3.4 Conclusions sur les recommandations d'ordre général

4.4 Les recommandations particulières

- 4.4.1 Mise en place d'un système comptable provisoire fiable
- 4.4.2 Amélioration des performances de la production
- 4.4.3 Amélioration de la commercialisation
- 4.4.4 Renforcement du contrôle et de l'audit
- 4.4.5 Renforcement de l'action en matière de ressources humaines

4.5 Les sources de financement

- 4.5.1 La ré-allocation des ressources
- 4.5.2 Le partenariat

1. STRUCTURE DU RAPPORT

1.1 Introduction

1.1.1 La mission

- Déterminer les forces et faiblesses de certaines entreprises algériennes afin de permettre un passage souple du système économique antérieur (système centralisé) à celui d'une économie de marché ; notamment déterminer si dans leurs structures actuelles, celles-ci seraient susceptibles d'intéresser un investisseur (prêteur) éventuel
- Déterminer comment une institution financière spécialisée (ou non) pourrait répondre aux besoins exprimés par les entreprises algériennes.

1.1.2 La société

1.1.2.1 *Le projet : historique et activité de l'entreprise*

Issue de la restructuration de la S.N.L.B. (Société Nationale des Industries des Lièges et Bois), l'ENAS a été créée le 4 décembre 1982 afin de couvrir les besoins nationaux en articles de quincaillerie et serrurerie nécessaires à la menuiserie générale et à l'ameublement.

Le projet initial a été conçu par une société belge, la SOBERI (Société Belge de Réalisation Industrielle) laquelle a fait appel à des sous-traitants allemands.

En 1982, originellement, 6 projets étaient prévus ; 3 n'ont pas abouti : un concernant les pomelles (quincaillerie) à Béchar (sud-ouest), un à Masouna pour les fléaux (fermetures) et un à Arsel (fermetures de volets roulants).

Le siège de l'entreprise, à Guelma originellement, a été transféré dans la banlieue d'Alger en 1988/89 dans les locaux d'une autre entreprise nationale.

Durant la période 1982-1987 son activité s'est limitée à la réalisation des projets d'investissements planifiés suivants, qui constituent l'activité actuelle de l'entreprise :

- Fonderie zamak de Mascara : fabrication d'articles de quincaillerie
- L'usine de Mascara, uniquement équipée pour la fonderie en zamak, produit des articles de quincaillerie, essentiellement des systèmes d'ouverture de porte (plaques et béquilles) en complément d'une faible contribution de fondeur zamak des usines de Sedrata et d'Arris.

- Serrurerie de Sedrata : fabrication de serrures pour bâtiments et ameublement
- L'usine de Sedrata, qui représente la moitié environ du chiffre d'affaires de l'ensemble, produit essentiellement des articles de serrurerie.
- Quincaillerie d'Arris : fabrication de quincaillerie et accessoires automobiles
- L'usine d'Arris, initialement prévue pour la quincaillerie puis équipée pour l'injection de plastique pour l'automobile, reprend actuellement des produits issus de Sedrata dans sa ligne de fabrication.

Les concepteurs/installateurs belges et allemands, pour les usines de Mascara et Sedrata n'ont pas été appelés à accompagner le démarrage et la montée en puissance des 2 usines et de l'entreprise. Il en a été de même pour l'usine d'Arris.

En 1987, rattachement à l'ENAS de l'unité de fabrication de cartouches de chasse de Sidi-Moussa. Cette dernière a été retransférée au Ministère de la défense en septembre 1991.

L'entreprise a vu son statut évoluer en SPA à fin 1990. Aujourd'hui, l'ENAS est une société par action au capital de DA 40 millions détenu par les fonds de participations suivants :

- électronique, informatique, télécommunications (40 %)
- Industrie diverses (30 %)
- Biens d'équipement (30 %)

Actuellement, des projets sont en étude concernant une unité "Friction" concernant les plaquettes de frein et disques d'embrayage, et une unité de fabrication de moules et matrices (pour zamak et plastique).

1.1.2.2 Organigramme

L'organigramme mis en place en 1990 comprend 7 directions :

- Direction financière et comptabilité
- Direction études et développement
- Direction ressources humaines
- Direction technique
- Direction technico-commerciale
- Secrétariat général

La Direction audit/système/contrôle de gestion a été mise en place en novembre 1991.

1.1.2.3 Gamme de produits

La gamme de produits se présente de la façon suivante :

- serrurerie : usine de Sedrata
- quincaillerie : usine de Mascara
- pièces plastiques : usine d'Arris

1.1.3 Le rapport

Afin d'obtenir une vision aussi large que possible de l'entreprise, la visite de celle-ci s'est effectuée suivant deux axes complémentaires à savoir :

- l'activité de production industrielle
- l'activité administrative (au sens large)

Bien que les conclusions auxquelles nous arrivons se fondent sur l'ensemble des données collectées, il nous a semblé intéressant de présenter ces conclusions de façon distincte même si les recommandations que nous suggérons ont un impact simultanément sur l'activité de production industrielle et sur la gestion administrative de l'entreprise.

Il convient par ailleurs de noter que la brièveté de l'audit effectué ne nous permet en aucune façon de prétendre avoir achevé une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée.

1.2 La gestion administrative

Notre intention était de nous intéresser à tous les secteurs de la gestion administrative de l'entreprise afin de mettre rapidement en évidence les dysfonctionnements qui pouvaient pénaliser l'activité de production et/ou la rentabilité des opérations traitées.

Nous avons réparti la gestion administrative en quatre grands secteurs qui nous paraissent primordiaux :

- la gestion financière qui recouvre toutes les données quantifiables et exprimées sous forme numérique (comptabilités financière et industrielle, gestion des stocks, analyse financière, trésorerie...)
- la gestion des ressources humaines
- la gestion commerciale
- la gestion des données et leur support

1.3 La production industrielle

Elle tient compte de la spécificité de l'entreprise et s'attache à évaluer les points suivants :

- l'outil industriel en lui-même (chaînes de fabrication, outillage, maintenance...)
- les facilités connexes (bâtiments, aires de stockage, voies d'accès...)
- la rationalité du process de fabrication
- l'organisation et le suivi du travail
- les flux d'approvisionnement
- l'efficacité globale par rapport à l'efficacité théorique
- la fonction qualité
- les expéditions

2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

Afin de mettre en évidence les dysfonctionnements qui pourraient pénaliser la fiabilité ou l'efficacité des opérations traitées, nous nous sommes intéressés à tous les secteurs de la gestion administrative de l'entreprise.

Celle-ci a été examinée dans ses quatre grandes fonctions :

- gestion financière
- gestion commerciale
- gestion des ressources humaines
- gestion des données

2.1 La gestion financière

Elle recouvre le traitement et l'exploitation de toutes les données quantifiables de l'entreprise (comptabilité générale, comptabilité industrielle, gestion des stocks, trésorerie,...).

2.1.1 L'analyse financière

Présentation des données (DA, millions)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
Chiffre d'affaires	57	119	169
Résultats nets	(91)	(137)	(73)
Capitaux permanents	725	615	478
Fonds propres	(91)	(228)	(191)
Fonds de roulement	48)	(91)	(153)
Trésorerie	(77)	(168)	(312)

En effet, les commissaires aux comptes n'ont à ce jour pas certifié les comptes de l'exercice 1990 ; une expertise de ceux-ci opérée par le Cabinet Guerza a relevé de très sérieuses inexactitudes.

L'état de rapprochement final devrait changer très substantiellement tant la structure du bilan que celle du compte de résultats.

Pour notre part, nous avons relevé un certain nombre d'anomalies dans la présentation des bilans des exercices 1988 et 1989 qui seront mentionnées dans l'annexe au présent rapport.

Pour cette raison, nous nous attacherons à analyser quant au fond les causes de dysfonctionnement de la comptabilité générale ce qui nous paraît être le problème essentiel

En annexe, nous proposerons une analyse financière de grandes masses du bilan se basant sur les données chiffrées.

Celle-ci sera faite à titre indicatif **exclusivement**.

Néanmoins, on peut d'ores et déjà souligner une sous capitalisation toutefois modulée par une large minoration de l'essentiel des postes de l'actif immobilisé, une sous évaluation de l'endettement à court et moyen termes et une absence quasi totale de fond de roulement d'exploitation.

2.1.2 Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Ils ne sont pas dus à une incompétence professionnelle des personnels chargés de mettre à jour et de synthétiser les données financières de l'entreprise, du moins en ce qui concerne la quantification des opérations économiques traitées par l'entreprise.

La difficulté réside essentiellement dans les principes d'évaluation et les directives comptables fixées par la réglementation en vigueur.

On doit en outre observer certaines anomalies d'ordre purement matériel.

2.1.2.1 Les postes du bilan

Valeurs incorporelles

Elles sont constituées essentiellement pour les frais préliminaires.

Elles sont bien souvent surévaluées, sans doute pour les raisons déjà évoquées liées à la réglementation comptable en vigueur et à son interprétation.

Normalement ne devraient figurer dans ce poste d'immobilisation que des frais tels que les débours occasionnés par la création de la société (conseils juridiques, publications légales...) et les frais d'études relatifs à la mise en place de l'outil de production.

Or, il s'avère que bien souvent un retard s'est produit dans la mise en production alors que les personnels d'exploitation étaient déjà présents et rémunérés par l'entreprise.

On trouve ainsi dans ces postes de valeurs incorporelles immobilisées des rémunérations versées, des frais d'emprunt, des frais de formation professionnelle ou des frais de fonctionnement antérieur au démarrage, des frais d'assistance et de coopération technique et des frais exceptionnels qui, en toute logique, devraient être totalement imputés au compte de résultat.

Immobilisations

Le principe du nominalisme (ou coût historique) appliqué aux immobilisations de l'entreprise fausse complètement l'analyse de la valeur économique de celle-ci.

Jusqu'aux états financiers relatifs à l'exercice 1990, les possibilités de réévaluation des immobilisations furent très réduites et contingentes par la réglementation en vigueur.

L'entreprise n'a pas utilisé les possibilités de réévaluation (bien que considérablement réduites par rapport à la réalité économique) mises à sa disposition en 1988 par les autorités de tutelle.

Dans un contexte économique ayant enregistré plusieurs dévaluations de la monnaie nationale et un coefficient d'inflation à deux chiffres durant plusieurs années, les valeurs inscrites au bilan en tant qu'immobilisations ne représentent plus du tout leur valeur actualisée d'acquisition et encore moins leur valeur de marché.

Ce dysfonctionnement majeur n'est pas dû à l'entreprise elle-même mais à la réglementation comptable en vigueur. Il semble toutefois qu'une nouvelle réglementation applicable aux états financiers relatifs à l'exercice 1991 permette de ré-évaluer assez librement les immobilisations et rectifier ainsi cette erreur, du moins partiellement.

Valeurs d'exploitation

Ces valeurs (stocks de marchandises et de consommables) sont comptabilisées pour des montants ne représentant pas leur valeur économique réelle.

Le principe du nominalisme évoqué plus haut provoque sensiblement les mêmes effets en ce qui concerne le montant des valeurs d'exploitation.

Compte tenu de la rotation extraordinairement lente de certains éléments du stock (parfois 4 ans) durant laquelle ils demeurent à la charge de la société, avant d'être utilisés dans le cycle de production, ceux-ci sont comptabilisés pour des valeurs qui n'ont rien à voir avec la réalité économique :

- non constitution de provision afin de faire face aux stocks dépréciés
- principe du coût historique analysé précédemment

Fournisseurs

Le coefficient d'intégration du process industriel est généralement assez faible.

Les approvisionnements importés représentent approximativement 50 % des besoins globaux, ce qui est un plus dans le contexte économique actuel. (Ce pourcentage est relativement moins élevé que celui de beaucoup d'autres entreprises algériennes).

Pour l'essentiel, ces importations représentent des produits chimiques en provenance d'Europe (France, Allemagne...).

Celles-ci sont financées par des lignes de crédit en devises dont bénéficie globalement la banque d'Algérie.

Il est clair que les dévaluations successives du dinar occasionnent des remboursements en monnaie locale qui au bout de 18 à 24 mois se concrétisent par des paiements deux à trois fois supérieur aux montants figurant au poste du bilan.

Au lieu de comptabiliser cet alourdissement (prévisible) de la dette vis à vis de l'extérieur en "charges hors exploitation", une gestion financière prudente s'efforcerait de constituer une provision annuelle d'un montant équivalent à celui de la dette extérieure (prise dans sa globalité) :

- remboursement des emprunts extérieurs
- paiement des fournisseurs extérieurs

Ce commentaire s'applique également aux dettes sur investissements dans la mesure où sensiblement 10 % de celles-ci représentent une dette sur l'extérieur (Eximbank).

EN CONCLUSION

Les postes les plus significatifs du bilan (tant à l'actif qu'au passif) sont représentés par des quantités qui ne traduisent pas les valeurs économiques correspondantes, ceci pour des raisons essentielles :

- externes à l'entreprise (dispositions restrictives visant la réévaluation des postes du bilan)

Cet état de fait rend inapplicables les principes généralement admis de l'analyse financière et nuit grandement aux possibilités de financement extérieur, l'investisseur ou le prêteur éventuel ne disposant pas d'éléments lui permettant d'évaluer le risque qu'il est amené à prendre.

En outre, il met la Direction générale dans une très grande difficulté d'appréciation objective des forces et faiblesses de l'entreprise.

2.1.2.2 Le compte de résultats

Il convient au préalable de noter que concernant l'exercice 1989 celui-ci n'a pas pu être ajusté.

Ce qui a été vu précédemment au niveau du bilan a des conséquences directes sur les postes correspondant du compte de résultats.

Amortissements

Immobilisations incorporelles -----

Une part significative des immobilisations incorporelles apparaissant à l'actif du bilan devrait être transférée au compte de résultats, ce qui générerait une perte exceptionnelle mais permettrait d'obtenir une image reflétant davantage la réalité économique de l'entreprise.

En outre, les immobilisations incorporelles ne sont pas amorties suivant les principes "comptables classiques".

Les amortissements sont comptabilisés en tant que "résorption de frais préliminaires" et figurent dans le compte "charges hors exploitation", celui-ci se trouvant en conséquence considérablement alourdi.

Immobilisation des valeurs corporelles -----

Le principe du nominalisme appliqué aux immobilisations corporelles a un impact significatif au niveau du montant des amortissements comptabilisés au compte de résultats.

Les immobilisations corporelles étant largement sous-évaluées (dans un rapport de 1 à 10), il est clair que les amortissements correspondants sont eux aussi sous-évalués.

Le principe de l'existence de l'amortissement comptable qui vise à mettre en temps utile à la disposition de l'entreprise les sommes nécessaires à effet de renouveler son parc de production n'est pas ici respecté.

Provisions

Tout à fait significative est l'absence totale de provisions constituées au cours des 3 exercices analysés ; tant au niveau :

- des pertes de change couvrant :
 - . le remboursement des dettes d'investissement
 - . le règlement des fournisseurs extérieurs

Une telle pratique aurait pour effet de mieux cerner le coût des marchandises vendues et donc de définir avec plus de circonspection les éléments chiffrés essentiels d'une politique commerciale de l'entreprise.

- des dépréciations de stocks, (certains éléments de ceux-ci figurent depuis plus de 4 ans dans les livres de l'entreprise)
- des pertes éventuelles sur créances détenues par l'entreprise.

Charges exceptionnelles (hors exploitation)

Elles représentent 10 % du chiffre d'affaires réalisé en 1990 ; ceci tend à montrer que le principe de l'indépendance des exercices n'est pas respecté, et que celles-ci se chevauchent d'un exercice sur l'autre.

EN CONCLUSION

Nous ne pouvons ici que reprendre celles précédemment énoncées au paragraphe relatif à l'étude du bilan.

Les dysfonctionnements constatés tant au niveau du bilan que du compte de résultats rendent inexploitable les états financiers produits par l'entreprise et pénalisent grandement tant le gestionnaire de l'entreprise que l'investisseur éventuel qui ne disposent pas d'une information fiable pouvant servir de base à leurs décisions.

2.1.3 Les dysfonctionnements de la comptabilité industrielle

Celle-ci est aujourd'hui inexistante.

Dans les conditions actuelles, le calcul du prix de revient est impossible et par voie de conséquence la fixation du prix de vente.

Les seuls éléments chiffrés dont dispose la Direction de l'entreprise sont donc ceux de la comptabilité financière.

Outre les commentaires qu'elle a suscités précédemment, l'interprétation des chiffres qu'elle présente pour une tentative d'exploitation industrielle appelle les observations d'ordre général suivantes :

- la minoration des amortissements financiers comptabilisés sur la base d'immobilisations sous-évaluées se traduit par une minoration des charges correspondantes
- la comptabilisation en valeurs incorporelles immobilisées de frais qui devraient apparaître au compte de résultats minore la quote part de frais divers que devrait supporter l'exploitation
- la sous-évaluation des valeurs d'exploitation se traduit par une minoration du coût d'achat des marchandises produites
- le système de gestion et de contrôle des valeurs d'exploitation reste artisanal dans sa forme et ses principes, ce qui ne permet pas d'obtenir une information fiable en ce domaine

Aucun système d'inventaire tournant n'est mis en place et le contrôle physique des existants ne se pratique qu'une fois dans l'année de manière insuffisamment formelle.

Les rebus ne font pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle détaillés ce qui génère une marge d'erreur supplémentaire.

Enfin, il n'existe pas de réconciliation entre la valeur théorique comptable et un inventaire physique, ce qui représente pourtant la base de tout contrôle efficace en ce domaine.

Dans ces conditions, la connaissance exacte des consommations de matière par type de produit fabriqué devient une gageure et des phénomènes tels que le coulage, la sur-consommation ou les mal-façons sont impossibles à cerner et donc à quantifier.

2.2 La gestion des ressources humaines

2.2.1 L'environnement

La législation du travail des années 1980 a induit une grande rigidité dans la gestion des compétences.

La mise en place en 1992 de politiques, structures et procédures nouvelles ne pourra se faire qu'avec une priorité accordée à la gestion des ressources humaines.

La Direction générale actuelle est récente (deux ans et demi) ; également le sont les Directeurs centraux qui ont pris leurs fonctions en 1991.

Un besoin de stabilité se fait sentir tant au niveau de la Direction générale que des effectifs dont le turn-over important survenu en 1990 ne pourrait se répéter sans perte appréciable de compétences.

La motivation du personnel, notamment pour assurer le respect des procédures de contrôle de qualité, d'une gestion satisfaisante des stocks et des matières, sera à cet effet indispensable ; un premier pas dans cette direction serait la rédaction de la description des postes de travail, actuellement inexistante dans l'entreprise.

2.2.2 Les sur-effectifs

Le coût des effectifs représente 24 % du chiffre d'affaires de 1990 (61 % en 1988).

L'usine de Sedrata représentant 80 % du chiffre d'affaires global se pose donc à la Direction générale le problème de la pérennité des unités de Mascara et d'Arris.

2.2.3 La formation

Sur les 46 techniciens formés à l'origine en Allemagne, 30 seulement sont restés dans l'entreprise.

Lors de notre visite de l'unité de Mascara, nous avons pu constater que pour une machine numérique toute neuve, le personnel servant n'avait reçu que 10 jours de formation, alors que la période normale serait de 6 mois.

Ce problème de formation (qui devrait en partie être acquise à l'extérieur) pose en termes précis celui de l'adaptation de l'homme à la machine.

Par ailleurs, au niveau de la formation interne, des domaines tels que :

- le traitement des eaux
- les réglages de machines
- la chimie

sont mal maîtrisés, occasionnant parfois des incidents sérieux au niveau de l'environnement (Mascara).

2.3 La gestion commerciale

2.3.1 La structure commerciale

Les ventes -----

Il n'y a pas eu d'étude de marché.

La fabrication des produits définis au niveau de l'investissement, et ce pendant les années 1988/89/90, a eu pour conséquence l'accumulation de stocks de produits finis.

La vente s'est effectuée directement par l'intermédiaire des 3 usines et d'un centre de distribution au siège pour la région d'Alger (récemment pour ce dernier).

Aussi la marque ENAQS n'a pas d'image dans le public, par contre certains distributeurs paraissent avoir subi des problèmes de régularité de fabrication et de distribution.

Les produits ENAQS les plus demandés paraissent être certains modèles de serrure, trouvés chez des détaillants jusqu'à 3 fois le prix de vente TTC usine, prix identique pour tous jusqu'à fin 1991, que ce soit pour un détaillant, un grossiste, un transformateur (fabricant industriel de portes par exemple) ou une entreprise de distribution.

La connaissance des acheteurs actuels s'impose, par l'exploitation des fiches des départements de vente.

La commercialisation impose la mise en place d'une structure commerciale forte, d'un réseau de ventes national dynamique.

Les approvisionnements -----

- Aux environs de 50 % importés, les approvisionnements sont centralisés au siège mais les approvisionnements locaux sont gérés semble-t-il par les usines.

- La complexité des approvisionnements due aux difficultés de financement, la nécessité d'avoir des stocks minimum compatibles avec la production, la capacité de négociation avec le fournisseur, la possibilité de lui imposer des normes de qualité (problème du zamak avec METANOF) imposeraient la centralisation de tous les approvisionnements au Siège.

Par ailleurs, ce serait, pour l'entreprise, la garantie de pouvoir maîtriser la filière des matières et des pertes.

- La direction technique et le secrétariat général (juridique, contentieux) s'impliqueront davantage dans la relation avec les fournisseurs et la mise en forme des commandes, le respect de normes, la fourniture de bulletins de fabrication, le contrôle et le refus éventuel de la livraison, la récupération éventuelle de déchets (ex. zamak).

Il apparaît en effet que l'irrégularité de produits fournis (zamak, tôles) entraîne des dysfonctionnements sérieux des machines, d'usines ou le bris de pièces (estampage), des déchets et rebus importants, des arrêts et une productivité moindre.

- Le cycle d'approvisionnements, pour les importations, estimé à 6 mois par l'ENAS, paraît devoir s'allonger en 1992.

Il paraît souhaitable que divers schémas (de temps) soient envisagés, en liaison avec la Direction Technique pour en évaluer l'impact sur la production et que des priorités soient établies pour assurer la continuité de fabrication des produits "phares" :

- . 6 types de serrures (67 % des fabrications en valeur pour 1992) (Usine de Sedrata)
- . 4 produits de quincaillerie pour l'usine de Mascara (6 % pour 1992)
- . 3 produits pour l'automobile à Arris (5 % pour l'ensemble des fabrications en valeur de 1992 = 371 MDA/TTC)

2.3.2 Le marché

A l'origine, l'ENAS avait été conçue afin de répondre aux besoins du plan national de construction (plan quadriennal de 100.000 logements).

Or, les chiffres escomptés n'ayant jamais été atteints, se pose actuellement un véritable problème de stratégie commerciale que l'on peut analyser sous 3 axes distincts :

- disposition des stocks morts (estimés à DA 90 millions)
- lancement de nouvelles gammes de produits : serrures haut de gamme, serrures de garage, serrures de sécurité à double cylindre

- arrêt de certaines gammes de produits (petite quincaillerie, serrures bas de gamme...).

Le niveau de complexité commerciale

En 1991, la complexité commerciale présente un niveau relativement moyen, de par :

- . la présence de concurrents
- . une gamme assez étendue de produits vendus

En ce qui concerne l'homogénéité des marchés de l'E.N.A.Q.S., la serrurerie et la quincaillerie sont en liaison avec le marché de l'Habitat, soit pour les meubles, soit pour l'entretien et la rénovation, soit pour la construction.

Seuls les produits pour l'automobile (5 % du total) sont en liaison avec un marché tout à fait différent.

La complexité technologique de la serrurerie et de la quincaillerie n'étant pas très élevée, la concurrence peut croître assez vite sur la base de petits ateliers avec peu d'investissements, mais fabriquant des produits de moindre qualité (résistance, durée) donc moins chers.

L'étude de marché à faire rapidement par des spécialistes donnera une idée précise sur la concurrence, qui paraît manquer actuellement.

La notion de gamme de produits n'intervient que faiblement dans la commercialisation, mais celle de famille, par contre a un rôle déterminant à jouer (famille d'ensembles de béquilles à trou, à serrure, à blocage).

L'infrastructure de production de l'ENAQS est lourde à amortir (impact de l'ordre de 25 % sur les dépenses) mais permet une qualité potentielle supérieure.

Aussi l'ENAQS, de préférence pourrait se placer sur le créneau moyen et haut de gamme pour valoriser ses produits.

L'environnement

L'environnement de l'entreprise, stable jusqu'en 1987, a commencé à évoluer justement avec la mise en production des usines en 1987/1988, avec les importations (financement de 50 % des appros), l'inflation et la dérive du dinar, l'incidence de mouvements sociaux.

Pour l'environnement commercial, les prix de vente, fixés par le ministère de tutelle, ont été peu liés à l'évolution du marché (serrures à prix trop bas), et à l'augmentation des prix de matière première et des salaires (respectivement 10 % et 17 % environ des dépenses).

Aussi l'écart entre coût et rattrapage des prix n'a fait que croître en défaveur de l'E.N.A.Q.S.

En fin 1991, pour la première fois, l'E.N.A.Q.S. a modifié ses prix en fonction des valeurs rencontrées au niveau de l'acheteur final.

En 1992, l'environnement entrera plus dans une phase d'évolution en continu et la capacité de l'E.N.A.Q.S. à se doter d'un réseau de revente d'une part et d'autre part à assurer la régularité de fourniture seront déterminants.

Le marché de construction neuve, pour lequel l'E.N.A.Q.S. avait été créé, n'est qu'une facette du marché de l'habitat. L'E.N.A.Q.S. a justement le temps de bien définir les nouveaux aspects que prendra le créneau de la construction neuve pour se préparer à son redémarrage après un arrêt brusque et généralisé.

La capacité commerciale future

- En complément aux secteurs de serrurerie et quincaillerie (produits finis) la fabrication de pièces pour des tiers devrait faire l'objet d'une étude spécialisée, auprès des acheteurs finaux, dans les secteurs des véhicules (pièces détachées pour autos, bus, camions) des électroménagers, téléviseurs, et d'autres, ceci dans le cadre des activités existantes sur le plan national.
- Mais l'extension à des créneaux plus exigeants suppose la maîtrise de la qualité et la régularité de fourniture.
- Le marché international pourrait servir de compensation de moules et de parties de moules à importer d'une part et de fenêtre technique et commerciale pour l'évolution de l'E.N.A.Q.S.
- Eventuellement, des accords de partenariat pourraient amener à fabriquer pour le marché national des produits actuellement hors gamme.

2.3.3 La fonction ventes

Jusqu'à présent la vente s'est effectuée directement par l'intermédiaire des 3 usines et d'un centre de distribution au siège pour la région d'Alger.

La Direction générale met actuellement en place un réseau de distribution qui couvrira le marché national, ce réseau devrait être opérationnel en 1992.

2.4 La gestion des données et leur support

2.4.1 La communication des données

- Les unités d'exploitation envoient au siège des rapports mensuels tout à fait inexploitable (lourdeur, multiplicité et erreurs des informations contenues)

En conséquence la Direction générale n'est pas informée des clignotants essentiels de gestion à tous les niveaux de l'activité de l'entreprise.

- Les Directions entre elles communiquent mal :

Ex : la Direction des finances et de la comptabilité n'est pas informée des grands chiffres du budget 1992

2.4.2 L'informatique

Bien qu'ayant récemment acquis huit micro-ordinateurs, il n'existe actuellement pas de schéma directeur informatique.

L'informatisation de l'entreprise ne pourra se faire utilement qu'après la mise en place préalable d'un plan d'entreprise, conduisant à l'établissement d'un ensemble de procédures notamment (au niveau approvisionnements et suivi de matière dans la production d'une part, et au niveau commercial d'autre part).

Dans un second temps le schéma directeur informatique, lequel aura pour finalité de répondre aux besoins précédemment mis en évidence, pourra alors être élaboré

Dans un troisième temps, la mise en place de la comptabilité industrielle, inexistante, pourra alors se faire.

Dans l'attente, le matériel existant pourra servir à familiariser le personnel.

3. LA GESTION INDUSTRIELLE

3.1 La standardisation

L'entreprise, créée en 1982, n'a été, jusqu'en 1987/88, avec la mise en production des usines de Mascara (Oranais région Ouest), de Arris et de Sedrata (région Ouest et Sud), qu'une structure d'accompagnement et de suivi de mise en place de l'investissement de l'infrastructure et des équipements des 3 usines.

Les installateurs et fournisseurs des lignes de production n'ont pas procédé à la mise en route industrielle, administrative et commerciale des 3 usines.

Aussi, il n'y a pas eu de standardisation de l'entreprise à son démarrage et les procédures, actuellement, sont en cours, au stade de la réflexion, suite à 3 ans d'apprentissage "sur le tas".

Suite à la transformation du statut juridique en S.P.A. (société par actions), les services sont appelés à définir en 1991 leurs objectifs et les procédures dans le cadre de l'adaptation aux nouvelles conditions du marché.

Les degrés de standardisation par service

Les contraintes extérieures à l'entreprise, sont essentiellement des objectifs annuels de production fixés par le Ministère de tutelle d'une part et la législation du travail, les options de marché et/ou technologiques initiales prises pour les investissements initiaux :

pour les produits moulés en métaux non ferreux, l'unique possibilité d'être alimenté avec du zamak (alliage produit par la Cie METANOF en Algérie sur la base de 2/3 d'inputs importés) ; ceci étant valable pour 100 % de l'activité de l'usine de Mascara et une faible part des capacités installées de Sedrata et de Arris.

les pièces destinées au marché automobile de première monte (usine de Arris) pour des projets de montage local de véhicules n'ayant pas abouti.

Les besoins d'information des dirigeants paraissent importants en volume mais le type d'informations devra s'adapter aux nouveaux objectifs à dégager dans le cadre de l'adaptation au marché.

Au niveau de la production, il serait souhaitable de pouvoir installer des procédures rigoureuses au niveau du contrôle des inputs (zamak, tôle nationale...) du suivi "matière" le long de la fabrication, et du contrôle qualité.

En ce qui concerne la maintenance, qui ne dispose depuis l'origine (1987/88) que d'un stock minimum de pièces de rechanges, comme de la production, la mise en place de procédures, pour qu'elle soit rapide et efficace, devrait pouvoir se faire avec la participation de spécialistes industriels des technologies concernées.

Globalement, la standardisation, assez faible, est le reflet du manque d'accompagnement au démarrage industriel de l'entreprise.

3.2 La Formalisation

Un grand renouvellement des cadres, intervenu au cours des 2 dernières années, soit au siège soit à l'usine de Sedrata qui assure l'essentiel du chiffre d'affaires de l'entreprise, n'a pas permis la constitution d'un groupe de réflexion sur l'adaptation aux conditions du marché.

3.2.1 L'organigramme

L'organigramme, de forme fonctionnelle, avec 7 directions directement reliées à la direction générale, a été mis en place depuis 1990 jusqu'en Novembre 1991 avec la création de la Direction Audit/Système/Contrôle de Gestion.

Pour l'avenir proche, les éléments "personnel" et "approche du marché et des produits" seront fondamentaux pour disposer des compétences dans les fonctions prioritaires et de disposer d'une politique industrielle et de produits pour affronter la concurrence.

Le personnel, dont la classification détaillée par postes perd actuellement de sa rigidité, (déjà, la définition de postes, selon la législation implantée au début des années 80, qui avait induit 300 postes environ, a été ramenée à une centaine environ) devrait voir sa mobilité et ses possibilités de motivation augmenter considérablement en 1992, avec la négociation en cours de la convention collective.

3.2.2 La diffusion des données

L'information, surtout informelle, ne paraît pas circuler aisément. Les autres documents écrits concernent surtout l'activité des usines et les ventes, afin d'informer le siège, à Alger, éloigné des 3 usines.

3.2.3 La prise de décision

L'entreprise a, dès le départ en 1987, dû affronter les difficultés d'approvisionnement conséquences de la limitation des devises (50 % des inputs importés) en même temps qu'un démarrage par ses propres moyens et sans mise en place, antérieurement, d'une organisation structurée, semble-t-il.

Par ailleurs, en fonction des produits fabriqués et définis au niveau de l'investissement, une usine sur les 3 (Sedrata = serrures, cadenas) assure depuis le départ l'essentiel des ventes (et de la production) ayant des produits bien acceptés par le marché.

Ainsi, un déséquilibre initial important et l'impossibilité à la fois d'implanter une structure organisationnelle, une politique et une stratégie d'entreprise ont fait se développer des autonomies sectorielle et par usine, sans liaison forte entre elles, et ce sans qu'une structure de contrôle et de suivi puisse maîtriser les dérives des activités de l'entreprise.

Aussi, il ne semble pas qu'une culture d'entreprise ait pu jusqu'à ce jour se créer, la "mémoire" éventuelle de l'entreprise ayant disparu avec une rotation très importante des cadres, inhabituelle sur le plan national.

Il serait souhaitable qu'un noyau de réflexion soit constitué, directement lié à la Présidence et disposant du soutien effectif de spécialistes marketing et industriel. Ce groupe pourrait mettre sur pied rapidement une politique commerciale et une réorganisation de l'appareil industriel, actuellement utilisé de manière hétérogène et ce, avec des personnels pour les 3 usines en volumes équivalents.

En matière de prix, la comptabilité de coût ne pourra valablement être implantée qu'après la mise en place d'une organisation fine de l'appareil de production.

Immédiatement, des évaluations des coûts plus approchées qu'actuellement (basées par exemple uniquement sur le poids des pièces en zamak) permettraient de mieux cerner les priorités de produits à fabriquer et des marchés à atteindre.

3.3 La planification et le contrôle

3.3.1 La planification

La stratégie

L'entreprise, commençant à produire en 1987 sans préparation antérieure adaptée ni connaissance du marché, n'était pas préparée à affronter les perturbations d'un système dans lequel elle n'avait que des objectifs de production à assurer.

Aussi l'activité de l'E.N.A.Q.S. paraît avoir été, dès le départ, consacrée à résoudre les problèmes quotidiens dans le cadre d'une structure informelle.

Il est indispensable qu'une stratégie globale puisse être élaborée très rapidement dans le cadre du marché concurrentiel, basée avant tout sur la connaissance du marché (à déterminer) et des tendances (action marketing - définition des produits).

Les plans

Jusqu'en 1991, l'entreprise est restée dans une phase de démarrage et d'organisation prolongée. A partir de 1992, il est souhaitable que l'entreprise se dote de plans généraux et fonctionnels (ventes, personnel, production, développement, finance) à court (1 an) et moyen termes (2 à 5 ans).

Les politiques générales

Elles sont en cours de définition et devraient pouvoir s'adapter aux impératifs à dégager par les études de marketing/vente et de rationalisation de l'appareil industriel (notamment pour les lignes de fabrication zamak).

3.3.2 Le Contrôle

La fonction contrôle ne paraît pas vraiment avoir été implantée depuis le début de la production de l'entreprise en 1987/88.

3.4 La technologie

3.4.1 Les produits

L'entreprise produit de la serrurerie, de la quincaillerie et des pièces plastiques pour l'automobile.

Le chiffre d'affaires est en 1991 de plus de la moitié pour la serrurerie.

Pour 1992, la gamme de produits a été resserrée :

- serrurerie (essentiellement à l'usine de Sedrata) :

- . cadenas
- . serrures diverses (à plaquer, à larder....)

- quincaillerie (essentiellement à l'usine de Mascara) :

* à Mascara :

- . ensembles béquilles (poignées de portes) de types divers
- . boutons (pour ameublement...)
- . paumelles

* à Arris :

- . crémones
- . roulettes (pour mobilier)
- . charnières invisibles

- pièces plastiques pour automobile (Arris uniquement)

- . feux AV et AR de Peugeot 504
- . rétroviseurs

Pour 1992, traduisant les tendances qui ont pu être captées au niveau de la demande et en fonction des stocks, il est prévu en production, pour 371 millions de dinars (T.T.C.) :

- . 300 millions pour Sedrata (serrurerie : 85 % du total) dont 250 (83 %) correspondant à 6 types de serrure seulement.
- . 29 millions pour Mascara (Quincaillerie) (8 % du total) dont 23 (79 %) pour 1 famille de 3 ensembles de béquilles et 1 verrou (4 produits au total).
- . 42 millions pour Arris (11 % du total) dont 20 millions pour l'automobile (3 produits) et 14 millions (sur 22) pour 3 produits de Quincaillerie.

L'essentiel des productions se concentre sur six types de serrures, soit 250 millions TTC sur 371 pour 1992 (67 %).

3.4.2 La taille de l'Entreprise

- L'entreprise, dont le siège est actuellement dans la banlieue d'Alger, a ses 3 usines fort distantes entre elles (2 à l'Est, 1 à l'Ouest).

Son personnel, globalement de 807 personnes, se répartit de la manière suivante :

- . 120 (dont 20 sur 2 projets d'investissement) au Siège
- . 295 à l'usine de Sedrata
- . 190 à l'usine d'Arris
- . 202 à l'usine de Mascara

Le personnel se compose de :

- . cadres : 106
- . Maitrise : 205
- . Exécution : 496

L'autonomie qui s'est créée dès le départ en fonction de l'éloignement et du manque de structure implique dans la phase actuelle la mise en place d'une coordination forte entre le siège et les usines tant au niveau des services fonctionnels que des différents services de production.

(En effet, une entreprise de 800 personnes ne peut disposer de spécialistes dans chaque usine.)

Par ailleurs, alors que le personnel de chaque usine est similaire en taille (200 à 300 personnes), les valeurs de production sont très différentes (de 1 à 2 ou à 3 en 1991, de 1 à 10 en 1992).

Depuis la mise en route en 1987/88 des 3 unités, 50 % environ des inputs sont importés (1990), mais une part non négligeable des inputs locaux est représentée par le zamak qui, lui, suit les cours mondiaux et se renchérit (la dérive du dinar) du même ordre que les produits importés.

Les substitutions de matières ou de composants importés, ainsi que des pièces de rechange importées ne se sont opérées que depuis un an, pour l'essentiel, en petit nombre et sous la nécessité de pallier aux arrêts de ligne de production.

Il est souhaitable d'inventorier les possibilités nationales autant pour les matières que pour les pièces de rechange. La redéfinition des produits devrait être envisagée systématiquement dans cette optique.

La fabrication d'éléments comme les vis, tiges filetés... actuellement intégrées dans les usines pourrait faire l'objet soit d'achats sur le marché ou de créations de PME - PMI.

Il en résulterait une plus grande flexibilité dans le fonctionnement de l'entreprise.

3.4.3 Les équipements

Les équipements récents, mis en production en 1987/88, n'ayant pas fait l'objet d'un accompagnement lors de la période de démarrage par l'installateur/concepteur sont insuffisamment connus par la structure de production. Il en résulte une conduite assez éloignée de l'optimum et créant des problèmes pour l'entretien dont la solution demeure longue et problématique.

Une intervention de spécialistes de ces techniques et de ces machines serait souhaitable afin de mettre en place rapidement des procédures ainsi que des normes d'utilisation et d'entretien.

Notamment les machines à gradient de température important (presses à zamak par exemple) devraient pouvoir fonctionner en 2 équipes pour tendre vers un temps d'utilisation nettement amélioré.

La capacité installée de l'entreprise, a priori, paraît importante spécialement pour les usines d'Arris et de Mascara. Mais en fait il n'y a pas eu d'étude de marché systématique pour connaître le marché des produits pouvant être fabriqués.

3.4.4 L'automatisme de la technologie

En se référant à l'usine de Mascara (Quincaillerie à base de zamak), le degré d'automatisme est variable :

- . la partie fonderie a un degré moyen d'automatisation ainsi que celle des traitements de surface
- . la partie ébarbage, polissage est manuelle.

Certains dispositifs automatiques, pour la conduite en température des presses à zamak, sont à généraliser pour compenser le manque d'ouvriers anciens expérimentés.

Il serait souhaitable de pouvoir étudier avec les spécialistes les améliorations à apporter (refonte du zamak, pertes...)

3.4.5 La rigidité de la technologie

L'activité pièces moulées en zamak représente une rigidité importante dans l'appareil industriel de l'entreprise. Les moules, caractéristiques d'une pièce ou d'un ensemble de pièces sont des investissements lourds, à amortir sur des séries très importantes.

L'état de surface est très sensible d'une part à la conduite des bains chimiques (traitements de surface) et d'autre part aux écoulements du métal dans les moules.

Aussi l'apprentissage de la technologie zamak sur le tas coûte cher à l'entreprise. De nombreux rebuts, par l'état de surface, ont pu trouver un débouché nouveau par recouvrement d'époxy décoratif.

A l'opposé la serrurerie traditionnelle (Usine de Sedrata) n'offre pas une rigidité technologique importante, aussi c'est là qu'ont pu être opérées des modifications de matières premières et de types de produits assez rapidement et à coût faible.

L'E.N.A.Q.S. a deux pôles bien distincts du point de vue technique :

- * Sedrata avec la serrurerie
- * Mascara avec la quincaillerie zamak

Aussi il serait souhaitable d'étudier la possibilité de transférer les petits départements de production zamak des usines de Sedrata et d'Arris à l'usine de Mascara, afin de ne pas avoir du personnel spécialisé et des structures spécialisées en zamak disséminées, apportant ainsi plus de la flexibilité à l'ensemble.

Ce serait par là aussi commencer à faire travailler les 3 usines en coordination, se sous-traitant des pièces l'une à l'autre, au mieux de leurs équipements. Une grande rigidité paraît exister actuellement au niveau de l'organisation de la production des 3 usines ; la Direction Technique, en liaison avec la Présidence devrait s'attacher à réduire cette rigidité organisationnelle.

En matière de zamak, une plus grande flexibilité passe par la disponibilité de moules avec la possibilité que les moules s'adaptent sur les différentes presses de 20, 63, 100 et 160 tonnes de capacité.

L'ENAS a perçu ce point et développe l'aspect fabrication de moules à partir du secteur entretien de moules de Mascara.

La viabilisation de ce secteur peut amener à un certain développement compatible avec les équipements disponibles ou nécessaires mais en gardant comme objectif les besoins de l'entreprise. La définition de moules passe avant tout par une étude approfondie de marché/marketing et leur fabrication peut être soit totale à l'ENAS dans le cas de moules simples, soit partielle pour des moules compliqués (avec achat à l'extérieur).

Cette activité complémentaire de fabrication de moules s'occupe aussi d'outils de découpe pour la serrurerie (aspects proches de réalisation). Une machine à copier (remise à neuf) capable d'opérer sur des volumes plus importants que celle disponible serait un micro-investissement à considérer.

3.4.6 La complexité de la technologie

L'éventail des techniques de production n'est pas étendu et se compose essentiellement de 2 pôles, l'un à Sedrata (petit usinage, formage de métal....) l'autre à Mascara (pièces moulées en zamak traitées dans des bains chimiques).

Aussi les besoins en ressources humaines correspondantes ne sont pas dans l'ensemble très diversifiés.

3.4.7 La variabilité technologique et scientifique

Dans le domaine de la serrurerie, les innovations actuelles se situent plutôt dans les fermetures de sécurité des logements ou bien dans les fermetures à code (mécanique, à carte....) pour les grands Hôtels par exemple.

Dans le domaine de la quincaillerie, des phénomènes de mode interviennent, sur la forme et l'état de surface des produits, en fonction des styles de décoration.

La technologie ne varie pas sensiblement dans ces domaines, cependant la fabrication de certains éléments complexes en zamak comme les carburateurs nécessitent des activités de recherche/développement très importantes, même au niveau de la fonderie zamak seulement.

Ce qui est à la portée à court et moyen terme de l'ENASQ réside dans la fabrication de pièces d'usage courant, ne nécessitant pas de grande précision ni de mécanisme élaboré.

Pour cela la fabrication de pièces similaires à celles existant sur le plan international est une possibilité à étudier.

En ce qui concerne les changements de matières premières, de composants, il apparaît qu'ils sont intervenus récemment pour la première fois à l'occasion de problèmes d'approvisionnement pour l'essentiel.

La direction technique (siège) s'attachera à inventorier les alternatives de production possibles en fonction des matières premières, des machines, avec la possibilité soit pour le même produit d'avoir des matières premières différentes, ou des méthodes de fabrication différentes, soit de pouvoir passer rapidement de la fabrication d'un produit à celle d'autres produits.

La flexibilité obtenue en conséquence de l'appareil de production permettra de mieux absorber les irrégularités d'approvisionnements et de procéder à la mise en fabrication de "rafales" courtes et ainsi de réagir vite à des commandes périodiques sans nécessité de stocks tampons importants de produits finis.

Ces améliorations de l'appareil et des méthodes de production, pour être menées à bien rapidement, pourront nécessiter l'intervention d'équipes spécialisées extérieures.

3.4.8 La capacité potentielle de l'entreprise

Par rapport aux capacités installées correspondant à 2 équipes, il semble que l'usine de Sédrata (objectifs de 1991) tourne à environ 50 % et celles de Mascara et d'Arris à environ 25 %.

Spécifiquement, l'usine de Mascara est prévue pour 4000 tonnes de zamak/an et devrait consommer 1000 tonnes environ en 1991.

La sous-traitance par d'autres entreprises, dans le domaine de pièces en zamak, doit faire l'objet de recherche systématique dans le cadre de possible fournitures périodiques afin de passer des contrats de durée assez longue, nécessaire pour l'amortissement des moules spécifiques aux pièces.

Dans ce cadre, la régularité et la qualité de production seront les garants de l'image de l'entreprise.

Les possibles débouchés dans le domaine de l'automobile (GICA) ne doivent pas restreindre la nécessité de procéder très rapidement à des enquêtes de marché/marketing par des spécialistes.

Des accords de partenariat, dans un cadre national ou international auraient l'avantage d'amener une ouverture permanente à l'ENAS sur l'évaluation des produits et éventuellement de suppléer au manque de moyens en recherche et développement.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Les principes généraux

Les dysfonctionnements mentionnés dans ce rapport n'ont pas pour but de donner une image négative de l'ENAS.

Comme tout rapport d'audit, il mentionne les dysfonctionnements et passe sous silence les points et secteurs dont le fonctionnement est satisfaisant.

Il convient de signaler à cet égard le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le management de l'ENAS, et ce dans un contexte souvent difficile.

Toutefois, devant la multiplicité des domaines qui, à notre avis, devraient bénéficier d'une ré-organisation et d'une adaptation au nouveau contexte économique de l'Algérie, il nous a semblé intéressant de présenter nos recommandations en deux parties, l'une d'ordre général, l'autre d'ordre particulier.

De même que la brièveté de l'audit que nous avons effectué ne nous permet pas de prétendre à une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée, de même les recommandations que nous formulons ne sauraient être analysées comme des solutions immédiatement applicables.

Il s'agit davantage d'axes de réflexion qui, à notre sens, devraient retenir l'attention des dirigeants de l'ENAS, à court terme, chacune des recommandations devant alors, après analyse critique, donner lieu à une étude détaillée débouchant sur des solutions concrètes.

Avant de formuler ces recommandations, il nous a paru utile de présenter le plan d'assainissement préparé par l'entreprise dans le cadre du présent rapport.

4.2 Le plan d'assainissement de l'entreprise

Lors de notre visite dans l'entreprise, la Direction de celle-ci préparait un dossier d'assainissement, lequel devait être remis dans les tous prochains jours au Ministère de l'économie.

A l'occasion de l'une des deux séances de travail tenues avec Monsieur Kamal SAHNOUNI, Président Directeur Général de la société, les grandes lignes de celui-ci ont été évoquées.

Ce plan permet de connaître les objectifs fixés par la Direction générale de l'ENAGS pour l'évolution future de l'entreprise ; le manque de temps matériel ne nous a pas permis de l'analyser.

4.2.1 Assainissement de l'appareil de production

La production 1991 a été décevante par rapport à celle de l'exercice antérieur, DA 132 millions contre DA 169 millions.

Cette non performance peut s'attribuer à :

- l'inadéquation entre les capacités de production installée par rapport à la production réelle de l'entreprise (pour l'exercice 1991 : 40 % ; les usines fonctionnent sur une équipe)
- retrait de l'unité de fabrication de cartouches
- manque de matières premières dû à la non-disponibilité des budgets devises (essentiellement produits chimiques)
- manque de pièces de rechange (pour les mêmes raisons que celles précédemment évoquées)

La Direction générale de l'entreprise indique que la production pour 1992 a été budgétée à DA 475 millions, ce qui signifierait que les problèmes précédemment évoqués aient été résolus.

4.2.2 Assainissement financier

- Reconstitution des fonds propres qui à la fin de l'exercice 1991 seront négatifs de DA 290 millions avec des pertes pour l'exercice 1991 projetées à DA 100 millions.
- Restructuration des facilités bancaires à la suite d'une consolidation importante d'une partie du découvert.

4.2.3 Gestion de la comptabilité

La précédente gestion de la comptabilité peut être qualifiée de non fiable, puisque l'audit de celle-ci confiée au Cabinet Guerza entrainerait la mise en évidence d'un besoin d'ajustement considérable.

4.2.4 Direction des ressources humaines

- Formation

Cet aspect a déjà été formalisé par un plan de formation, lequel apporte une solution partielle au problème global posé.

Nous ne saurions trop insister sur l'aspect formation à l'utilisation rationnelle et optimale des machines, paramètre qui permettrait de trouver une solution partielle au problème global de la production

- Développement de la communication

Divulgarion de l'organigramme actuellement existant et explications données aux collaborateurs sur les différentes directions qui en constituent la structure.

- Elaboration de descriptions de postes

- Elaboration d'une convention collective laquelle redéfinira les modes de rémunération du personnel (salaires et avantages complémentaires)

- Mise au point d'un système de notation fiable

4.3 Les recommandations d'ordre général

Celles-ci devraient idéalement être réalisées avant la mise en place de recommandations particulières que nous analyserons ultérieurement ; leur caractère de priorité est donc certain, tout particulièrement en ce qui concerne l'aspect "gestion des données".

4.3.1 Eclater les structures juridiques et organisationnelles

Il s'agit là à notre avis d'un préalable indispensable pour obtenir une vision plus précise de ce qui se fait au sein de l'entreprise.

Comme nous l'indiquons au paragraphe 1.1, le fait que les EPE soient issues de l'éclatement d'énormes conglomérats résultant des principes de l'économie planifiée a donné lieu à des regroupements d'activité sous une même entité.

Ces regroupements ne participent pas forcément d'une logique évidente en termes d'économie de marché.

L'absence de sous-traitance locale fiable amène également l'ENAGS à allouer des ressources non négligeables à des activités qui ne ressortent pas de son objet industriel.

Dans ces conditions, il nous paraît essentiel de filialiser dès que possible ces diverses activités dans le cadre de sociétés dont il conviendra de déterminer la nature et la composition de l'actionnariat.

Ceci permettra de créer un schéma d'organisation où la profitabilité de chaque type d'activité exercée sera mise en évidence et confiée à une équipe de direction distincte. Cette disposition permettra à chaque équipe de direction mise en place de se consacrer totalement à l'activité qui lui sera confiée sans avoir à disperser ses efforts vers des secteurs qu'elle ne maîtrise pas forcément totalement.

Enfin, cette action devra s'accompagner d'autres actions visant à favoriser la création de PMI chargées de fabrications de faible intérêt (vis, tiges filées, etc).

4.3.2 Elaborer un plan d'entreprise

Il s'agit encore d'un point essentiel. Le plan d'entreprise doit fixer les domaines stratégiques de l'entreprise, conditionner ses orientations et ses activités. On en déduit un plan financier et industriel.

Les grands axes de ce plan sont déjà inclus dans le plan d'assainissement élaboré par la Direction générale.

Le plan d'entreprise doit répondre à diverses questions

- Quels sont les objectifs de l'entreprise ?
- Quels sont les paramètres qui justifient la sélection de tel ou tel objectif plutôt que tel autre ?
- Comment peut-on envisager atteindre ces objectifs ?
- Quels sont les moyens dont l'entreprise doit disposer pour atteindre ces objectifs ?

- Comment peut-on contrôler et analyser la progression de l'entreprise vers ses objectifs ?
- Quelles sont les sanctions possibles et les solutions alternatives ?

La réponse à ces questions doit être guidée par trois impératifs évidents :

- consentir d'importants efforts de productivité à tous les niveaux
- mettre en place une fonction marketing efficace
- adapter la gestion des ressources humaines aux besoins actuels

L'élaboration et la fixation du plan d'entreprise nous paraît essentielle, particulièrement dans un contexte de transition vers l'économie de marché.

Le plan d'entreprise doit se traduire par un projet d'entreprise auquel l'ensemble des collaborateurs doit adhérer après information et formation.

Faute de plan d'entreprise, le pilotage effectué par les dirigeants ne peut se situer que dans le court terme et vise davantage à palier des insuffisances constatées plutôt qu'à préparer efficacement l'avenir.

Il est évident que l'élaboration et la fixation du plan d'entreprise ne peut se concevoir qu'au travers d'un travail de réflexion faisant appel à de nombreux acteurs tels que les organes de direction, les actionnaires, les partenaires financiers, les représentants du personnel, des consultants extérieurs...

Ce plan répondra aux deux nécessités suivantes :

- *Présenter un plan financier à trois ans*

Ce plan doit être élaboré en même temps que le plan d'assainissement sera mis en place : reconstitution des fonds propres et du fonds de roulement aujourd'hui négatifs, notamment en raison des résultats déficitaires des quatre dernières années.

Ces opérations auront pour conséquence la réduction de l'endettement bancaire qui a pris une forme exponentielle.

Sur les nouvelles bases, la Direction générale de l'ENAGS doit pouvoir présenter un programme financier crédible démontrant sans équivoque que :

- . les nouveaux capitaux qui seront investis dans l'entreprise ne le seront pas à fonds perdu
- . l'entreprise trouvera durablement et dès 1992 une profitabilité acceptable
- . la structure assainie du bilan lui permettra de faire face au financement d'un cycle de production économiquement viable

- Présenter un plan de restructuration industrielle

Ce plan doit envisager la possibilité de regroupement de certaines activités (les activités zamak notamment des unités de Cedrata et d'Arris vers celle de Mascara).

Il devra s'interroger sur la viabilité économique à moyen terme de chacun des trois centres de production.

4.3.3 Mise en place d'un système efficace de gestion des données

Il apparaît évident que la mise en place d'un système efficace de gestion des données revêt un caractère d'urgence incontestable.

Même disposant d'un plan d'entreprise clair et précis, comment peut-on imaginer que les dirigeants de l'entreprise puissent prendre au moment adéquat une décision judicieuse s'ils ne disposent pas des informations nécessaires en temps voulu ?

Un exemple à notre sens typique concerne la "vérité des prix".

L'autonomie des entreprises et l'orientation vers une économie de marché devrait se traduire par la mise en place de prix reflétant l'état du marché ; c'est à dire intégrant des paramètres tels que les coûts de fabrication de distribution, de fiscalité.... ainsi qu'une analyse commerciale du marché cible.

La disparition progressive des subventions d'Etat, même indirectes, donne à cette formulation de "vérité des prix" une signification spécifique au contexte algérien.

Les dysfonctionnements mentionnés dans la première partie de ce rapport (cf. analyse de la gestion administrative) prouvent à l'évidence que sur la base des systèmes actuels, personne n'est en position de déterminer avec exactitude ne serait-ce que le prix de revient réel des produits fabriqués.

Quel que soit le professionnalisme des dirigeants de l'entreprise, il leur est impossible dans ces conditions de fixer un prix de cession qui permette de générer des profits acceptables tout en visant une cible clientèle aussi large que possible.

Notre recommandation est donc que, sur la base du plan d'entreprise, il soit sans délai procédé à l'élaboration d'un schéma directeur de l'information.

Cette nouvelle phase permettra d'une part d'adapter l'organisation interne de l'entreprise aux objectifs fixés par le plan d'entreprise et d'autre part de mettre en place le schéma directeur informatique, le volume des informations à traiter ne pouvant se concevoir sans un support informatique adapté.

4.3.4 Conclusions concernant les recommandations d'ordre général

La mise en place des recommandations ci-dessus doit permettre de disposer d'un cadre plus compréhensible où les diverses activités ne sont plus imbriquées les unes dans les autres, ce qui facilite le contrôle de gestion : de fixer les objectifs de chacune des activités et de mettre à la disposition des équipes dirigeantes les informations nécessaires à leurs décisions de gestion.

Faute de mettre en place ce genre de structure, il nous paraît difficile d'envisager de restructurer l'entreprise pour la rendre compétitive dans un contexte d'économie de marché et la rentabilité des opérations économiques effectuées risque de demeurer hasardeuse pendant quelques temps.

Enfin, la mise en place de ces recommandations permettra de donner à l'entreprise une crédibilité certaine vis-à-vis de ses partenaires extérieurs, qu'il s'agisse des banques ou d'investisseurs éventuels.

4.4 Recommandations particulières

Dans ce qui suit, nous résumons les principales mesures qu'il est possible de prendre dès à présent, sans attendre la mise au point du "plan d'entreprise". Elles concernent les différentes fonctions de l'entreprise dont elles visent à assurer un fonctionnement harmonieux.

4.4.1 Mise en place d'un système comptable provisoire fiable

En attendant le schéma directeur informatique dans lequel la comptabilité sera renouvelée, il est nécessaire de prendre immédiatement les mesures suivantes :

- en matière de comptabilité générale
 - . à l'intérieur du plan comptable algérien, élaborer un plan comptable plus adapté aux besoins réels de l'entreprise
 - . mettre en place des procédures précises
 - . réorganiser les services
 - . accentuer la formation du personnel
- en matière de comptabilité analytique et industrielle
 - . mettre en place des budgets par nature de dépenses et par centre d'activités
 - . mettre en place un système standard de calcul des coûts de fabrication
 - . mettre en place un système de gestion du stock (inventaire physique, valorisation des entrées, valorisation et imputation des sorties)

4.4.2 Amélioration des performances de la production

Il est certain qu'avec une capacité de production de l'ordre de 35/40 % de la capacité installée, l'entreprise ne peut atteindre son point mort.

Les technologies actuellement existantes doivent être renforcées :

- . meilleure maîtrise des technologies (spécialement zamak) par la venue de spécialistes et évaluation des procédures d'utilisation et d'entretien adaptées
- . améliorations des méthodes et des dispositifs de productions pour augmenter la flexibilité (fabrications multiples par rafales)
- . intervention de groupes spécialisés extérieurs à l'entreprise afin d'obtenir une amélioration immédiate de la flexibilité et de la productivité
- . développement de l'activité moules et outillage dans un but d'adaptation rapide au marché, sans forcément atteindre l'intégration totale.
- . établissement d'une coordination forte entre le siège et les usines, notamment centralisation des approvisionnements
- . recherche plus active des possibilités nationales de fourniture de matières et de pièces de rechange.
- . mise en place d'une direction de la qualité, reliée directement à la Direction générale

4.4.3 Amélioration de la commercialisation

Cette fonction est trop peu importante dans l'entreprise.

En effet, la chute du chiffre d'affaires constatée en 1991 ne peut pas s'expliquer uniquement par la baisse générale de l'activité bâtiment et par l'arrêt des ventes des cartouches de chasse

La raison profonde se trouve surtout dans la méconnaissance de la fonction marketing au sein de l'entreprise.

Un exemple de ceci nous a été fourni à l'unité de Mascara où le pourcentage d'invendus par rapport aux produits fabriqués est important : 30 % des béquilles de menuiserie et 35 % des verrous.

Dans le but de renforcer l'action commerciale, une négociation est actuellement en cours avec le groupement des EDG et ASWAK afin d'assurer une commercialisation de la quasi totalité des produits de l'ENAS y compris le stock existant.

Il est nécessaire en outre de :

- . structurer la Direction Commerciale et Marketing
- . faire procéder par des spécialistes à une enquête approfondie du marché national et à une étude des possibilités d'exporter ; en déduire la politique commerciale
- . établir un réseau étendu d'agents commerciaux en Algérie et rechercher des importateurs dans certains pays

4.4.4 Renforcement du contrôle et de l'audit

Cette fonction rattachée directement au Président Directeur Général, devra s'attacher à :

- établir un ensemble de procédures pour toutes les activités de l'entreprise ; définir plus précisément une procédure de contrôle budgétaire, tant des dépenses engagées que des résultats dégagés (ceci concerne tout aussi bien les unités d'exploitation que les directions du siège) ; ces contrôles doivent dans un premier temps être effectués trimestriellement, les résultats en sont immédiatement portés à la connaissance de la Direction générale
- suivre l'application correcte par les unités/services des procédures édictées ; ce suivi sera facilité et matérialisé par une batterie d'indicateurs (ratios) de tableau de bord significative dont la finalité sera de permettre un contrôle des résultats à tous les niveaux (appros, stocks, production, ressources humaines, finance)
- de détecter à temps les problèmes potentiellement graves pour l'entreprise et proposer des solutions adaptées (par exemple des actions de formation)
- d'accomplir des missions ponctuelles demandées par le PDG

4.4.5 Renforcement de l'action en matière de ressources humaines

Avec l'outil de production, les ressources humaines sont à l'évidence aujourd'hui la principale richesse. Il importe donc de développer cette fonction en lui demandant de mettre en place :

- un organigramme fonctionnel rénové favorisant une plus grande place au marketing, à la fonction financière, à la gestion industrielle
- une définition des principaux postes des responsables d'unités et de services
- une communication interne efficace permettant de motiver le personnel autour du projet d'entreprise

- un plan de formation conforme aux objectifs de modernisation de l'appareil productif, de commercialisation des produits fabriqués et de rénovation de la gestion

En outre, cette fonction devra prendre en charge les sur-effectifs qui ne manqueront pas d'être découverts pour organiser leur reconversion interne ou externe.

4.5 Les sources de financement

Il est évident que la mise en application des recommandations formulées dans ce chapitre occasionneront des dépenses significatives, mais ces dépenses sont rendues nécessaires si l'ENASQS veut être apte à affronter dans des conditions satisfaisantes les conditions d'une économie de marché.

Les difficultés actuelles de l'économie algérienne font en sorte que les financements extérieurs de type bancaire sont rares et onéreux pour l'entreprise.

De plus, comme il a été expliqué au paragraphe 2.1 les dysfonctionnements constatés au niveau de la comptabilité financière ne permettent pas à l'ENASQS de produire auprès de ses partenaires bancaires des projets de financement extérieurs suffisamment crédibles.

Ce paradoxe qui semble sans issue est en fait plus apparent que réel.

4.5.1 La ré-allocation des ressources

Même s'il est indéniable qu'une aide extérieure, quelle que soit sa forme et son origine, s'avérera probablement indispensable ; une vision ré-évaluée des valeurs patrimoniales de l'ENASQS permettrait sans doute de trouver des ressources pouvant être affectées à des objets plus immédiatement rentables.

Le plan d'entreprise aura sans doute pour conclusion le recentrage de la gamme d'activités. Dans ce cas, les activités n'ayant pas de rapport direct avec le nouvel objet industriel et commercial de l'ENASQS et qui représentent une immobilisation de capitaux et de surcroît une consommation d'énergie et de personnel, pourraient être cédées à des entrepreneurs privés sous une forme à déterminer.

Les terrains possédés par l'ENASQS pourraient être utilisés de façon plus rationnelle et le surplus revendu, ce qui permettrait de dégager une partie des liquidités nécessaires aux restructurations indispensables.

La ré-allocation des ressources, qui consiste à adapter la forme du patrimoine de l'entreprise au plan d'entreprise et aux objectifs qui en découlent, augmente incontestablement la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des partenaires auprès desquels elle sollicite des financements extérieurs.

Cette ré-allocation des ressources est le gage d'une saine gestion et de la volonté affirmée de la Direction générale d'atteindre les objectifs fixés au moindre coût.

4.5.2 Le partenariat

L'ENAS est assez bien positionnée pour rechercher et trouver des partenaires étrangers susceptibles de s'intéresser à sa production.

Le savoir faire de l'ENAS est indéniable dans le domaine industriel et elle dispose d'un potentiel humain ainsi que d'un outil industriel performants.

Un partenaire étranger devrait normalement être prêt à investir des capitaux dans cette opération en contrepartie d'un approvisionnement régulier et de qualité constante.

ANNEXES

ANALYSE FINANCIERE

REMARQUES PRELIMINAIRES

Pour les raisons évoquées précédemment, il serait illusoire de vouloir mener une analyse financière suivant les principes généralement admis dans ce domaine sur la base des informations comptables qui nous ont été communiquées.

Les erreurs de cohérence qui apparaissent à certains niveaux des données fournies ne peuvent être corrigées arbitrairement sans avoir recours à un audit approfondi des données financières de l'entreprise.

Compte tenu de la situation spécifique en face de laquelle nous nous sommes trouvés confrontés et dans le souci de ne pas rejeter "en bloc" les documents qui nous ont été soumis, nous procéderons de la façon suivante :

- étude avec toutes les précautions requises des grandes masses du bilan et du compte de résultats en examinant tout particulièrement certaines données considérées comme essentielles pour la bonne compréhension de celles-ci
- analyse du plan d'assainissement financier de l'entreprise
- recommandations pour une possible modélisation

N.B. : les ajustements arithmétiques nécessaires ont dû être apportés tant au bilan qu'au compte de résultats afin de faire concorder les données fournies.

1. ETUDE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

Il convient d'insister en préliminaire sur :

- la sous capitalisation dangeureuse de l'entreprise
- le recours excessif à l'endettement bancaire afin de palier à la position négative (en croissance) du fonds de roulement
- des résultats d'exploitation négatifs sur les trois exercices révisés, lesquels, il convient de le souligner, nous paraissent être minorés par rapport à la réalité économique, en effet :
 - . non constitution des amortissements adéquats
 - . absence de constitution de provisions, notamment pour :
 - .. créances douteuses
 - .. dépréciation de stocks
 - .. risques de change

La lourdeur des stocks (pour certains d'entre eux, la rotation se traduisant en termes d'années) a une conséquence directe sur l'augmentation de l'endettement bancaire et portant sur la part considérable prise par les frais financiers dans la composition du compte de résultats de l'entreprise ; en effet, celle-ci est de DA 56 millions alors que le coût des marchandises vendues n'est que de DA 42 millions.

Nous avons pu noter également lors de notre visite qu'une certaine confusion existait dans la gestion du compte "banque" où la distinction entre les opérations d'ordre interne et celles d'ordre externe était tout à fait impossible.

Le solde bancaire qui était de DA 550 millions au 31 décembre 1991 a été restructuré de la façon suivante :

- DA 350 millions : moyen terme de consolidation sur 7 ans
- DA 200 millions : facilité de compte courant

2. LES MESURES D'ASSAINISSEMENT FINANCIER

Celles-ci se fondent principalement sur l'hypothèse où la production pourrait atteindre DA 475 millions en 1992 ; il convient de noter à ce propos que le chiffre d'affaires réalisé en 1991, a été seulement de DA 131 millions (contre DA 169 millions réalisé en 1990).

Si ces prévisions viennent à se réaliser, cela signifierai que l'outil industriel serait utilisé pratiquement à 100 %, ce qui nous paraît difficile à réaliser.

Par ailleurs, il faut insister sur la nécessité de la mise en place d'un plan réaliste de reconstitution des fonds propres, qui au 31 décembre 1991 seraient négatifs de l'ordre de DA 290 millions.

Un tel plan de devra pas exclusivement se fonder sur des transferts comptables de postes du passif (restructuration de dettes à court terme en dettes à long terme) mais nécessitera l'injection de nouveaux capitaux dans l'entreprise, lesquels devraient couvrir la moitié des besoins en fonds de roulement mis en évidence au 31/12/1991 ; l'autre moitié pouvant être assurée par un investisseur externe.

Amener les fonds propres à 25 % du total de l'endettement de l'entreprise (court terme et moyen terme).

A cette double condition, celle-ci aura réalisé une indépendance financière réelle.

3. MODELISATION

Celle-ci devrait s'attacher à amener les données comptables connues et certifiées au 31/12/1991 vers une plus grande réalité économique.

Grâce au choix d'un certain nombre de paramètres qui auront pour fonction exclusive d'apporter les correctifs nécessaires aux facteurs de dysfonctionnement d'ordre externe préalablement étudiés, et ceci à deux niveaux :

3.1 Compte de résultats

- Constitution d'amortissements correspondant à la valeur économique des immobilisations (valeurs de remplacement sur le marché)
- Constitution de provisions pour :
 - . dépréciation de stocks
 - . créances douteuses
 - . risque de change
- amortissement des actifs incorporels (lesquels ne devraient pas figurer plus de 5 ans au bilan)

3.2 Au bilan

- Nettoyage nécessaire des actifs incorporels
- réévaluation des immobilisations afin de les voir figurer pour leur valeur de remplacement (et non plus à leur coût historique)
- sincérisation des stocks (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- sincérisation du compte clients (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- nettoyage des comptes inter-sociétés (inter-unités) tant au passif qu'à l'actif
- constatation de la réserve de réévaluation nécessaire, à la suite de la réévaluation de certains postes d'actif du bilan
- constatation d'une provision pour risque de change

CONCLUSIONS

Il est clair qu'en l'état actuel, des efforts considérables restent à être réalisés dans un certain nombre de domaines, et tout particulièrement ceux de la comptabilité et finance, de la gestion des stocks et de la commercialisation.

Il apparaît par ailleurs qu'un financement extérieur à ce jour nécessaire à la survie de l'entreprise, ne pourra être réalisé sans l'aboutissement d'un certain nombre de conditions préalables et notamment :

- remise à niveau aussi rapidement que possible des différents domaines d'activité où de dysfonctionnements majeurs ont pu être constatés
- mise en évidence de possibilités internes de réallocation de ressources
- identification d'un partenaire extérieur, lequel pourrait aider l'ENAS à retrouver un profil de développement harmonieux

RAISON SOCIALE (développée) : ENAQS

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	57	119	169	
RESULTATS NETS	(91)	(137)	(73)	
DIVIDENDES	-	-	-	
CAPITAUX PERMANENTS	725	615	478	
FONDS PROPRES	(91)	(228)	(191)	
BESOINS FONDS PROPRES	326	505	448	
ENDETTEMENT ACTUEL	-	-	-	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	24/100	25/100	23/100	
FONDS DE ROULEMENT	(48)	(91)	(153)	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	29	77	159	
TRESORERIE :	(77)	(168)	312)	

RAISON SOCIALE (développée) : ENAQS

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

Intérêts des emprunts	25,8	17,8	17,7	
Coût d'ajustement Trésorerie	32	41	56	
Stocks en jours de vente	598	722	1.496	
. Crédit clients	38	28	28	
. Crédit fournisseurs	208	486	470	
Banques en jours de CA	793	701	688	
Marge sur coût variable	-	-	36,7	
Point mort	-	-	408	
Production/capacité installée	-	35	50	40

RAISON SOCIALE (développée) : ENAQS

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		(91)	(228)	
Résultat net AUG Capital		(137) 3	(73) 40	
Autres apports			70	
Réserves			3	
Total apports			113	
Moins dividendes				
Autres déductions		(3)	(3)	
Total déductions				
(DIM) Fonds propres				
Fonds propres (fin exercice)	(91)	(228)	(191)	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice		607	571	
- Immob. nettes début d'exercice		638	607	
+ Amortissements de la période		88	93	
= Investissements nets		57	57	
+ Cession Valeurs immobilisées		1	-	
= INVESTISSEMENTS BRUTS		58	57	

RAISON SOCIALE (développée) : ENAQS

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF				
VALEURS IMMOBILISEES	773	696	631	
FRAIS D'ETABLISSEMENT	197	159	122	
IMMOBILISATIONS NETTES	441	448	449	
TERRAINS	13	13	17	
AVANCES/INVESTISSEMENTS	14	19	19	
INVESTISSEMENTS EN COURS	108	57	24	
ACTIFS CIRCULANTS	101	174	206	
STOCKS	34	89	172	
CLIENTS	6	9	13	
REGULARISATION ACTIF	1	3	1	
AVANCES EXPLOITATION	8	7	8	
AVANCES POUR COMPTE	1	3	6	
CREANCE DE STOCK	4	1	2	
VALEURS DISPONIBLES	47	62	4	
TOTAL DE L'ACTIF	874	870	837	
PASSIF				
FONDS PROPRES	(91)	(228)	(191)	
CAPITAL	-	3	40	
RESERVES	-	-	70	
PROVISIONS NON AFFECTEES				
RAN/PERTES DE L'EXERCICE	(3)	(94)	(231)	
SUBVENTIONS	3	-	3	
PERTES DE L'EXERCICE	(91)	(137)	(73)	
BENEFICES DE L'EXERCICE	-	-	-	
DETTES LONG & MOYEN TERME	816	843	669	
FOURNISSEURS EXTERIEURS	11	57	51	
DETTES ENVERS LES ASSOCIES	230	230	228	
DETTES D'INVESTISSEMENT	575	556	390	
DETTES A COURT TERME	149	265	359	
AJUSTEMENT NECESSAIRE	10	(10)	-	
FOURNISSEURS	1	3	3	
REGULARISATION PASSIF	-	2	1	
DETTES D'EXPLOITATION	5	17	21	
AVANCES COMMERCIALES	1	3	6	
DETENTION / COMPTE	8	10	12	
BANQUES + ESCOMPTE	124	230	316	
TOTAL DU PASSIF	874	870	837	

COMPTE DE RESULTATS

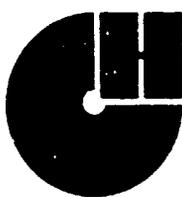
	1988 MONTANT	1988 % du CA	1989 MONTANT	1989 % du CA	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA
Vente de marchandises	57		119		169			
- Coût des stocks vendus	21	37	45	34	42	18		
= MARGE BRUTE	36		74		127			
Production stockée	8	12	14	10	64	27		
Services	30		9		9			
= VALEUR AJOUTEE	14		79		182			
Total activités multiples	34		6		9			
- Frais de personnel	40	61	51	39	57	24		
- Impôts et taxes	15	23	32	24	47	20		
- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	(7)		2		87			
- Autres charges	2		2		2			
- Amortissements	39	60	88	66	93	40		
- Provisions	-		-		-			
- TRF charges	18		5		4			
= RESULTAT D'EXPLOITATION AV FF	(30)		(83)		(4)			
- Frais financiers	32	49	41	31	56	24		
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT	(62)		(124)		(60)			
+ Produits divers	12		1		1			
= BENEFICE D'EXPLOITATION	(60)		(123)		(59)			
- Impôts								
- Pertes excep/exercice antérieur								
+ Provisions exceptionnelles								
- Charges excep c./ou Hors Exp.	35	54	11	8	24	10		
+ Profits except et/ou hors exploit.	4		2		10			
Ajustement nécessaire	-		(5)		-			
= RESULTAT NET	(91)		(137)		(73)			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	(52)		(49)		20			
- Dividendes	-		-		-			
AUTOFINANCEMENT	(52)		(49)		20			

RAISON SOCIALE (développée) : ENAQS

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES				
Résultat net		(137)	(73)	
Amortissements		88	93	
Charges à caractère de réserve		-	-	
Capacité d'autofinancement		(49)	20	
EMPLOIS D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) stocks		55	83	
Aug. (dim) clients + Ear		3	4	
Aug. (dim) Régul. actif		2	(2)	
Aug. (dim) autres débiteurs		-	-	
Avance exploitation		(1)	1	
Avance pour compte		2	3	
Avance stock		(3)	(1)	
Total Emplois d'exploitation		58	90	
RESSOURCES D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) fournisseurs + EAP		2	-	
Aug. (dim) dettes fiscales				
Aug. DET/Compte		2	2	
AV / COM		2	3	
Aug. (dim) régul. passif		2	(1)	
Total ressources d'exploitation		20	8	
CASH FLOW NET D'EXPLOITATION				
		(87)	(62)	
AUTRES UTILISATIONS				
Investissements bruts		58	57	
Terrain		-	4	
Repaiement dettes à LT		-	174	
Avance investissement		5	-	
Ajustements		20		
Total autres utilisations		86	238	
AUTRES RESSOURCES				
Augmentation capital		3	110	
Augmentation dettes à LT		27	-	
Augmentation dettes à CT		106	86	
Cessions valeurs immobilisées		1		
Ajustement		-	10	
Autres apports		-	3	
Equipement en cours		51	33	
Total autres ressources		188	242	
Aug. (dim) valeurs disponibles:		15	(58)	



Home Consultants, s.p.a. - Via E. Mattei 75 - 40137 Bologna - Italy • Fax: +39 051 47550309

COMPTE RENDU DE VISITE

E.N.E.L.

Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques

Complexe matériels électriques industriels d'Azazga

*Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission début décembre
1991 au complexe industriel d'A=aga*

*Nous remercions les dirigeants de l'ENEL pour l'accueil qu'ils nous ont ré-
servé et les informations qu'ils nous ont communiquées*

SOMMAIRE

1. **STRUCTURE DU RAPPORT**
 - 1.1 **Introduction**
 - 1.1.1 **La société**
 - 1.1.2 **Le rapport**
 - 1.2 **La gestion administrative**
 - 1.3 **La gestion industrielle**

2. **ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 **La gestion financière**
 - 2.1.1 **La comptabilité financière**
 - 2.1.2 **La comptabilité industrielle**
 - 2.2 **La gestion des ressources humaines**
 - 2.2.1 **Les données**
 - 2.2.2 **Le management**
 - 2.2.3 **Le cout du personnel**
 - 2.2.4 **La hiérarchisation trop grande des fonctions**
 - 2.2.5 **La formation de collaborateurs**
 - 2.3 **La gestion commerciale**
 - 2.3.1 **Le marché**
 - 2.3.2 **La fonction marketing**
 - 2.3.3 **Les perspectives commerciales***
 - 2.3.4 **L'image de marque**
 - 2.4 **La gestion des données et leur support**

3. **ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE**
 - 3.1 **Considérations générales**
 - 3.2 **Les produits**
 - 3.3 **Les approvisionnements et les stocks**
 - 3.4 **La production**

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

4.2 Recommandations d'ordre général

4.2.1 Mise en place d'un organigramme

4.2.2 Création d'une véritable Direction du marketing

4.2.3 Regroupement des activités de production

4.2.4 Mise en place d'un système efficace de gestion des données

4.3 Recommandations d'ordre particulier

4.3.1 Réorganisation de la Direction "Comptabilité & finance"

4.3.2 Au niveau de la production

4.3.3 Direction des ressources humaines

4.3.4 Organisation générale

4.4 Les sources de financement

4.4.1 La réallocation des ressources

4.4.2 Le partenariat

ANNEXE : ANALYSE FINANCIERE

1. STRUCTURE DU RAPPORT

1.1 Introduction

La visite de l'entreprise s'est effectuée selon deux axes complémentaires, à savoir :

- l'activité de production industrielle
- l'activité administrative au sens large

et ce afin d'obtenir une vision globale de l'entreprise aussi complète que possible.

Bien que les conclusions auxquelles nous arrivons se fondent sur l'ensemble des données collectées, il nous a semblé intéressant de présenter ces conclusions de façon distincte même si les recommandations que nous suggérons ont un impact simultanément sur l'activité de production industrielle et sur la gestion administrative de l'entreprise.

Il convient également de signaler que la brièveté de l'audit que nous avons effectué ne saurait prétendre à une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée.

Seuls les points les plus évidents ont été retenus à ce stade et il conviendrait bien sur d'affiner nos recommandations.

1.1.1 La société

Historique

Activité de l'entreprise : produits et services

L'ENEL fabrique des moteurs électriques, transformateurs, alternateurs, produits d'éclairage, armoires électriques basse et moyenne tensions, appareillage électrique d'installation. Parallèlement à cette activité de production elle assure une activité de services dans les domaines suivants :

- installation lignes haute tension
- éclairage public
- électrification rurale
- électricité industrielle
- installation de groupes électrogènes et maintenance
- réparation de moteurs électriques
- formation, maintenance et gestion industrielle

Elle a également une activité de négoce (monopole concédé par la Chambre Nationale de Commerce) qui consiste en la revente en l'état de matériel et d'appareillage électrique.

L'entreprise a été créée le 1er janvier 1983 et transformée en EPE le 16 décembre 1990. Son capital social de DA 250 millions est détenu par :

- le fonds de participation électronique, télécommunication, informatique (40 %)
- le fonds de participation des biens d'équipement (30 %)
- le fonds de participation de la construction (30 %)

1.1.2 Le rapport

Celui-ci suivra le plan indiqué dans l'introduction ; nous analyserons successivement :

- l'activité administrative au sens large
- l'activité de production industrielle

Les conclusions auxquelles nous arrivons seront présentées sous forme de recommandations :

- recommandations d'ordre général
- recommandations d'ordre particulier

Pour finir nous donnerons en annexe les éléments d'une analyse financière, basée strictement sur les grandes masses du bilan et du compte de résultats.

1.2 La gestion administrative

Nous avons analysé les principaux domaines de la gestion administrative de l'entreprise afin d'essayer de mettre en évidence les dysfonctionnements qui pourraient pénaliser l'activité de gestion (considérée au sens large).

Nous examinerons successivement :

- la gestion financière
- la gestion des ressources humaines
- la gestion commerciale
- la gestion des données et leurs supports

1.3 La gestion industrielle

Nous analyserons successivement les problèmes liés à :

- la production
- les approvisionnements et les stocks

2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

2.1 La gestion financière

2.1.1 La comptabilité financière

Le rapport émis par les commissaires aux comptes ayant eu à se prononcer sur les états financiers de l'exercice 1990 confirme pour l'essentiel l'aspect non significatif de ces derniers ; les comptes relatifs à l'exercice 1990 n'étaient pas certifiés au jour de notre visite.

Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Ils sont à la fois :

D'ordre interne

- apparition d'un compte inter-unité négatif de DA 10 millions en 1990
- pertes exceptionnelles (sur exercice antérieur) de DA 393 millions en 1990, ce qui tendrait à montrer que le principe de l'indépendance des exercices n'est pas respecté
- valeurs incorporelles et frais d'établissement, ceux-ci se décomposent de la manière suivante :
 - . frais préliminaires : DA 452 millions
 - . valeurs incorporelles : DA 14 millions

Les frais préliminaires représentent des charges telles que :

- . frais d'emprunt : DA 143 millions
- . frais d'investissement : DA 79 millions
- . frais de formation professionnelle : DA 163 millions
- . frais de fonctionnement antérieurs au démarrage : DA 391 millions
- . frais d'étude et de recherche : DA 65 millions
- . frais exceptionnels : DA 365 millions

soit un total de DA 1.207 millions, sur lesquels un amortissement global de DA 755 millions a été constitué.

Il est clair qu'afin d'avoir une vision plus réaliste de la valeur patrimoniale réelle de l'ENEL, des amortissements complémentaires devraient être constitués, notamment au niveau des frais exceptionnels DA 365 millions.

- créances sur sociétés associées DA 7,5 millions, qu'il conviendrait d'analyser plus à fond

D'ordre externe

Roles prépondérants joués tant par l'inflation que par la dérive du dinar constatée au cours des trois dernières années.

Les postes du bilan

Les immobilisations

Celles-ci sont manifestement sous-évaluées, l'ENEL n'ayant procédé à aucun exercice de réévaluation de ses actifs immobilisés au cours des trois derniers exercices.

Les valeurs d'exploitation

Les stocks de consommables sont très importants. On peut noter une nette détérioration dans la gestion de ceux-ci, 10 mois en 1990 contre 7 en 1989 ; par ailleurs une provision de 0,8 % sur l'ensemble des stocks de matières et fournitures, nous apparaît être largement insuffisante.

Les clients

Ce poste représente approximativement 5 mois de chiffre d'affaires, ce qui compte tenu de l'activité nous apparaît être à peu près satisfaisant ; la provision constituée de 7,6 % nous apparaît par contre être faible.

Banques

Le montant des frais financiers supportés par l'entreprise DA 135 millions comparé au niveau de l'endettement bancaire tel qu'il apparaît au 31/12/1990 (DA 484 millions) nous apparaît être très important.

EN CONCLUSION

Les postes les plus significatifs du bilan (tant à l'actif, qu'au passif) sont représentés par des montants qui s'éloignent de façon substantielle des réalités économiques correspondantes. Cet état de choses conduit à une impossibilité pratique de mener toute analyse financière classique en se basant sur les données chiffrées fournies.

Le compte de résultat

Les dysfonctionnements constatés au niveau du bilan ne manquent pas d'avoir des conséquences sur les postes correspondants du compte de résultats.

Par ailleurs, la perte comptable de DA 48 millions, nous apparait être largement minorée du fait :

- de la constitution d'amortissements insuffisants, lesquels ne peuvent en aucune manière permettre à l'ENEL de procéder au renouvellement de ses immobilisations, lorsque les décisions de gestion s'avèreront nécessaires
- du montant insuffisant des provisions constituées pour dépréciation des stocks, stocks morts...
- du montant insuffisant de la constitution de provisions pour créances douteuses
- de l'absence totale de provisions pour risque de change
- de la constatation de profits exceptionnels d'un montant de DA 257 millions.

Conclusions en ce qui concerne la comptabilité financière

Le constat préalablement établi rend difficilement exploitables les états financiers produits par l'ENEL et pénalisent toute tentative d'appréciation pouvant mener à la prise de décision d'un investissement éventuel.

2.1.2 La comptabilité industrielle

Celle-ci reste à l'état embryonnaire ; elle se fonde sur les données de la comptabilité financière, elle-même entachée d'anomalies significatives et applique des principes qui ne permettent pas de cerner de manière fiable les coûts de production et les prix de revient.

Concernant plus spécifiquement les principes de la comptabilité industrielle :

- le système de gestion et de contrôle des valeurs d'exploitation reste insuffisant dans sa forme et ses principes ; les états de contrôle sont tenus sous forme de fiche manuelle
- la pratique de l'inventaire tournant n'est pas opérationnelle, et le contrôle physique des existants ne se pratique qu'une fois dans l'année ; il n'existe pas de réconciliation entre un inventaire théorique émanant de la comptabilité financière et un inventaire physique émanant de la comptabilité industrielle
- les standards de production établis par le constructeur de l'outil de production sont dans l'ensemble assez flous
- la fixation des temps alloués se fait sur la base d'éléments empiriques qui ne sont généralement pas vérifiés sur les sites de production.

2.2 La gestion des ressources humaines

2.2.1 Les données

L'effectif moyen est de l'ordre de 5700 collaborateurs (dont 450 cadres) ; en outre l'ENEL peut être amenée à faire appel à des agents temporaires, spécialement en ce qui concerne les chantiers de prestations de services, répartis sur l'ensemble du territoire national (éclairage public, électrification rurale, électricité industrielle...).

Dans le même ordre d'idée, les centres de formation font appel également à des enseignants vacataires.

2.2.2 La management

La structure, l'importance des effectifs, les qualifications du personnel d'encadrement et le management global posent des problèmes essentiels pour l'efficacité de l'entreprise ; la structure actuelle ne correspond pas à des fonctions homogènes classiques.

Un énorme travail de participation entre et dans les services est à réaliser car l'organisation est figée, statique, héritage d'un passé démobilisateur.

2.2.3 Le cout du personnel

Celui-ci représentait 23 % du chiffre d'affaires en 1990, contre 26 % en 1989.

Compte tenu des pourcentages précédemment indiqués, nous pensons qu'une analyse des charges de travail relatives tant aux unités de production, qu'à l'unité du siège, soit aujourd'hui nécessaire.

2.2.4 La hiérarchisation trop grande des fonctions

On a pu constater l'existence de plus de huit niveaux hiérarchiques, ce qui nuit grandement à l'efficacité générale ; une telle situation entraîne en effet rétention, déformation et blocage de l'information.

2.2.5 La formation de collaborateurs

Un plan annuel de formation serait un plus pour l'ENEL ; un tel plan devrait s'attacher à résoudre les insuffisances mises en évidence, tant au niveau des domaines de la production industrielle, que de ceux de la gestion administrative.

2.3 La gestion commerciale

2.3.1 Le marché

L'ENEL déploie son activité sur tout le territoire algérien ; celle-ci se traduit par l'offre de produits électrotechniques, tels que les moteurs, transformateurs, etc...

Si au cours des années passées une très forte demande a pu être constatée tant vis à vis des produits fabriqués par l'entreprise que des prestations de services fournies, les circonstances économiques présentes font que l'on assiste à un tassement de cette demande.

Concernant les ventes à l'exportation, l'ENEL a réussi à conclure des contrats avec l'ex URSS, la France et l'Ouganda ; ceux-ci se sont inscrits soit dans le cadre de protocoles inter-gouvernementaux, soit en remboursement partiel de la dette extérieure algérienne

2.3.2 La fonction marketing

Celle-ci n'existe pas approprement parler. Il existe une Direction centrale des transactions commerciales qui prend en charge les opérations liées à l'activité commerciale, tant au niveau national, qu'à l'exportation.

Il n'y a pas de budget affecté au marketing ; les opérations de publicité sont réalisées par la Direction centrale des transactions commerciales.

Il n'y a pas non plus d'études de marketing proprement dites ; certaines ont été confiées à des organismes nationaux : EDIL, sans résultats probants.

Il convient de noter par ailleurs, que l'ENEL ne gère pas non plus un réseau de vente ; les unités de production servent de points de vente à la clientèle, qui enlève directement les produits sur place.

2.3.3 Les perspectives commerciales

L'ENEL dispose d'une capacité de croissance certaine, la demande réelle étant encore aujourd'hui plus importante que l'offre, bien que certains produits aient connu des baisses dans les demandes exprimées et ce essentiellement pour des raisons de prix.

La technologie actuellement employée répond aux spécifications de la demande exprimée ; ce qui n'empêche pas l'ENEL de procéder aux modernisations jugées nécessaires.

2.3.4 L'image de marque

Celle-ci se résume de la façon suivante :

- électrification rurale, lignes haute tension : bonne
- armoires électriques : moyenne
- produits d'éclairage : très bonne
- appareillages électriques : moyenne

2.4 La gestion des données et leur support

Le complexe industriel d'Azazga est un des rares à disposer d'un support informatique significatif bien que sous-dimensionné ; les terminaux de saisie et de consultation sont insuffisamment nombreux de même que les moyens d'impression.

Enfin et surtout le support informatique est peu adapté aux besoins de l'entreprise et à ses nouveaux objectifs ; la faiblesse des moyens informatiques de support des données est très significative quant à la nature et la rapidité des informations servant de base aux prises de décisions.

Une large part des informations quantifiables sont traitées manuellement avec tous les risques et désavantages que cela comporte.

3. ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE

3.1 Considérations générales

Seul le complexe industriel d'Azazga est concerné ici, étant entendu que l'entreprise comprend d'autres établissements avec des liaisons horizontales techniques et économiques occasionnant des facturations internes importantes.

L'ensemble de l'entreprise représente 5747 employés dont 1433 à Azazga.

Le complexe n'appelle pas sur le plan technologique de remarque particulière : l'outil est moderne, l'organisation de la production assez rationnelle et les postes de travail sont bien étudiés aussi bien pour les moteurs que pour les transformateurs.

Globalement la problématique de ce complexe nous apparaît comme suit :

- l'ENEL a aujourd'hui une position monopolistique qui lui confère une certaine liberté en matière de prix et de délais
- l'usine est à forte intensité capitaliste mais ne fonctionne pas à pleine capacité

Libéré de ses contraintes externes et sous réserve d'une forte réduction des frais de structure et d'une dynamisation commerciale, le complexe semble pouvoir lutter à armes égales avec les grands constructeurs mondiaux.

3.2 Les produits

Ceux-ci, aussi bien les moteurs que les transformateurs, sont fabriqués avec des outils modernes, le personnel semble de qualité et l'organisation tout à fait classique.

La qualité finale semble bonne mais aux dépens d'une non-qualité interne élevée.

La non-qualité externe n'est pas encore calculée (retour clients/ réparations/ service après vente...). Il aurait été souhaitable de définir un indice global pour la qualité permettant d'apprécier les progrès par rapport à des objectifs périodiquement modifiés.

Le S.P.C. est un excellent outil pour cela (Statistical Process Control).

En outre, le contrôle est effectué par des contrôleurs volants (30 en 3 postes aux transformateurs) alors qu'un système d'auto-contrôle avec primes de qualité à l'appui serait beaucoup plus économique.

Une formation est alors indispensable.

Ceci n'exclut pas le contrôle final bien entendu.

Il n'existe pas de responsable qualité au niveau de la Direction générale ce qui est dommage pour des produits aussi techniques.

Son rôle serait largement justifié par l'amélioration permanente de la qualité à partir des données de non conformité, la formation, la réduction des coûts, l'animation de groupes de travail horizontaux et verticaux sur les causes de la non-qualité.

3.3 Les approvisionnements et les stocks

Les stocks sont très importants aussi bien en matière qu'en en-cours et produits finis (environ 6 mois de vente pour les moteurs).

Ceci s'explique par plusieurs raisons :

- le cycle de fabrication est d'environ 3 mois pour les moteurs, ce qui est long. Il y aurait lieu de voir si un changement rapide d'outils ne favoriserait pas un flux tendu (J.I.T.) avec toutes les conséquences bénéfiques sur les délais et en particulier pour les clients non programmés.
- les ruptures de stock des produits locaux, les retards de fabrication dûs aux pannes machines et aux réparations sont autant de causes de la faible rotation des stocks (aciers, tôles, visserie...). La Direction des achats doit impérativement mettre en oeuvre une assurance qualité avec les fournisseurs locaux dont l'organisation est anarchique.

3.4 La production

La fabrication est programmée annuellement à partir des prévisions des principaux clients et les livraisons effectuées mensuellement (contrat pluri-annuel).

Il s'agit donc de lancements sur commandes par lots économiques pour les pièces communes (tôles, flasques, carcasses...) et de personnalisation finale pour les quelques 700 types de moteurs différents. Il doit en être de même pour les transformateurs.

Plusieurs remarques peuvent être faites :

- tout d'abord on peut se demander si un travail préalable de simplification des gammes de moteurs et des transformateurs ne peut être envisagé.
- même chose en ce qui concerne la standardisation des pièces
- le problème de la réduction des stocks et des délais de livraison semble a priori contradictoire. Il n'en est rien. Si le problème des délais ne se pose pas encore, il se posera un jour et il existe des moyens pour le résoudre. La méthode habituelle consiste à créer un groupe de travail inter-services sur le problème des stocks et à réfléchir successivement sur les gammes, la conception des produits (analyse de la valeur, standardisation...), la politique d'approvisionnement, la politique de fabrication...
- la politique de fabrication peut avoir des conséquences majeures sur les stocks et les délais : par exemple en faisant une analyse des ventes il doit être possible d'envisager un lancement sur prévisions de commandes pour 70 % du chiffre d'affaires et le reste sur commande
- la gestion des approvisionnements devrait pouvoir suivre le même schéma (classification A/B/C/...)

Tout ceci doit contribuer à se rapprocher du flux tendu même si nous en sommes conscients, les contraintes sont actuellement nombreuses en Algérie pour y arriver.

Il est inutile de dire qu'il sera nécessaire en même temps de dynamiser les ventes sur le marché local et à l'exportation.

- l'outil industriel devrait pouvoir être mieux utilisé par quelques investissements aux goulots d'étranglement, en particulier dans les transformateurs. Mais ceci suppose une étude de marché sérieuse sur l'élasticité du marché et les possibilités à l'exportation.
- étudier aussi une diversification de la gamme transformateurs
- il y aurait lieu d'étudier un cahier des charges d'une véritable GPAO. Il existe d'ailleurs des logiciels standard dans ce type d'activité
- les pannes machine sont aussi un frein à la productivité : celles-ci ne sont, semble-t-il, pas négligeables (5 à 6 % aux transformateurs)

Il ne nous a pas été possible d'examiner ce qui est fait en matière d'entretien.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

Les dysfonctionnements mentionnés dans ce rapport n'ont pas pour but de donner une image négative de l'ENEL.

Comme tout rapport d'audit il mentionne les dysfonctionnements et passe sous silence les points et secteurs dont le fonctionnement est satisfaisant, points somme toute assez nombreux dans le cas de l'ENEL.

il convient de signaler à cet égard le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le management de l'ENEL, et ce dans un contexte souvent difficile.

Toutefois, devant la multiplicité des domaines qui, à notre avis, devraient bénéficier d'une réorganisation et d'une adaptation au nouveau contexte économique de l'Algérie, il nous a semblé intéressant de présenter nos recommandations en fonction du coefficient de priorité qu'il convient selon nous de leur accorder.

De même que la brièveté de l'audit que nous avons effectué ne nous permet pas de prétendre à une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée ; de même les recommandations que nous formulons ne sauraient être analysées comme des solutions immédiatement applicables ; il s'agit davantage d'axes de réflexion qui, à notre sens, devraient retenir l'attention des dirigeants de l'ENEL à court terme, chacune des recommandations devant alors après analyse critique, donner lieu à une étude détaillée débouchant sur des solutions concrètes.

4.2 Recommandations d'ordre général

Celles-ci présentent toutes un caractère de priorité évident.

4.2.1 Mise en place d'un organigramme

Lequel devrait pouvoir répondre à une définition claire des différentes Directions de la société, ainsi qu'aux relations interdirections.

4.2.2 Création d'une véritable Direction du marketing

Laquelle devrait s'adresser en priorité aux problèmes suivants :

- études de marché tant au niveau national, qu'international
- mise en place d'un réseau de distribution
- développement des marchés à l'exportation
- recherche de nouveaux créneaux
- recherche d'accord de partenariat avec les importateurs potentiels
- amélioration générale de l'image de marque

4.2.3 Regroupement des activités de production

La très grande dispersion des gammes de produits et services de l'ENEL, justifie un regroupement en un certain nombre d'unités centrales au niveau du siège ; celles-ci auraient la responsabilité de gamme de produits et services similaires (fabriqués ou vendus) dans les différentes unités de production de l'entreprise ; on peut par exemple suggérer les regroupements suivants :

- Direction de l'électromécanique
- Direction de l'éclairage
- Direction des moteurs
- Direction de l'électrification rurale, industrielle
- etc...

un tel regroupement pourrait conduire ultérieurement à une filialisation de certaines de ces activités.

4.2.4 Mise en place d'un système efficace de gestion des données

Dans le court terme, une centralisation des traitements s'impose dans les domaines suivants :

- la comptabilité, budget, finance
- la production
- la gestion des stocks
- le personnel

Les problèmes résultant de la dispersion des sites de production, devraient s'en trouver grandement diminués si ce n'est résolus.

Conclusions concernant les recommandations d'ordre général

La mise en place des recommandations ci-dessus doit permettre de disposer d'un cadre plus compréhensible où les diverses activités ne sont plus imbriquées les unes dans les autres, ce qui facilite le contrôle de gestion ; de fixer les objectifs de chacune des activités et de mettre à la disposition des équipes dirigeantes les informations nécessaires à leurs décisions de gestion.

4.3 Recommandations d'ordre particulier

4.3.1 Réorganisation de la Direction "Comptabilité et finance"

Compte tenu des constats précédents, il apparaît qu'une réorganisation de cette Direction devrait être opérée au plus tôt ; celle-ci devrait répondre aux problèmes suivants :

- mise en place dans le cadre global d'un système de comptabilité générale fiable du plan comptable algérien
- mise en place d'une procédure budgétaire
- mise en place des éléments de base d'une comptabilité analytique

4.3.2 Au niveau de la production

- augmentation significative des quantités produites : au regard des chiffres de l'exercice 1990 pour un chiffre d'affaires réalisé de DA 1.172 millions, le point mort de l'ENEL (compte tenu de la structure du compte de résultats) se situerait à DA 2.097 millions, soit un gap de 79 %.
- diminution très substantielle du coût des marchandises vendues, qui en 1990, représentait 72 % du chiffre d'affaires, en augmentation par ailleurs de 10,7 % par rapport aux résultats de l'exercice 1988
- mise en place d'une Direction de la qualité
- mise en place d'un système d'auto-contrôle
- mise en place d'un système satisfaisant de gestion des stocks
- simplification de la gamme de produits, notamment au niveau des moteurs et des transformateurs.

4.3.3 Direction des ressources humaines

Celle-ci devra s'attacher tout particulièrement à apporter des solutions aux problèmes suivants :

- redéploiement des effectifs en surnombre en relation avec la stratégie de développement de l'entreprise
- valoriser la formation du personnel par la mise à profit de formules possibles de partenariat et la recherche de stages tout particulièrement dans les domaines de la production et de la gestion administrative.

4.3.4 Organisation générale

Création du poste de contrôleur général

Celui-ci directement rattaché au Président Directeur Général aura pour fonctions :

- l'établissement de procédures pour toutes les activités de l'entreprise (production et gestion)
- le suivi de l'application correcte par les services des procédures mises en forme
- contrôle budgétaire des dépenses engagées ainsi que des résultats dégagés tant au niveau des unités d'exploitation que des directions du siège

Création d'une cellule "études"

Egalement directement rattachée au Président Directeur Général et dont le rôle sera :

- de contrôler les résultats à tous les niveaux (appros, stocks, production, ressources humaines, finance...)
- de préparer les tableaux de bord essentiels à la connaissance de la bonne marche de l'entreprise.

4.4 Les sources de financement

Il est clair que la mise en application des recommandations formulées dans le chapitre précédent occasionneront des dépenses significatives, mais ces dépenses sont rendues nécessaires si l'ENEL veut être apte à affronter dans des conditions satisfaisantes les défis d'une économie de marché.

4.4.1 La réallocation des ressources

Les difficultés actuelles de l'économie algérienne font en sorte que les financements en provenance des banques sont rares et onéreux.

Même s'il est indéniable qu'une aide extérieure, quelle que soit sa forme et son origine, s'avèrera probablement indispensable, une vision réévaluée des valeurs patrimoniales de l'ENEL permettrait sans doute de trouver des ressources pouvant être affectées à des objets plus immédiatement rentables (terrain par exemple).

Par ailleurs, certaines activités n'ayant pas de rapport direct avec l'objet industriel et commercial de l'ENEL, pourraient faire l'objet de cession à des tiers.

4.4.2 Le partenariat

L'ENEL est assez bien positionnée pour rechercher et trouver des partenaires étrangers susceptibles de s'intéresser à sa production.

Le savoir faire de l'ENEL est indéniable dans le domaine industriel et elle dispose d'un potentiel humain ainsi que d'un outil industriel performants ; un partenaire étranger devrait normalement être prêt à investir des capitaux dans cette opération afin de se garantir un marché aux perspectives intéressantes.

ANNEXE

ANALYSE FINANCIERE

REMARQUES PRELIMINAIRES

Compte tenu des conclusions relatives à notre étude sur la fonction "gestion financière" de l'entreprise, il nous apparaît extrêmement difficile de mener une analyse financière classique sur la base des documents qui nous ont été fournis.

Néanmoins, si l'étude "poste à poste" tant du bilan que du compte d'exploitation ne peut être réalisée, au risque de tomber dans l'illogisme, il apparaît que nous pouvons conduire une étude approchée tant des grandes masses du bilan que du compte de résultats, avec le souci de comprendre l'équilibre financier global de l'ENEL, plutôt que de vouloir descendre dans les détails des postes constitutifs tant du bilan que du compte de résultats.

1. ETUDE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

1.1 Au niveau des fonds propres

La situation négative de ceux-ci ne fait que se détériorer au cours des trois exercices passés en revue.

La cause essentielle en étant la succession de résultats déficitaires, due exclusivement au volume anormal des pertes exceptionnelles sur les exercices antérieurs, ainsi que cela ressort du tableau donné ci-après :

(Dinar, millions)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
Bénéfice d'exploitation	177	32	88
Pertes exceptionnelles	(288)	(261)	(243)
Profits exceptionnels	70	112	257
RESULTATS NETS	(41)	(97)	(48)

Par ailleurs, sur la base des chiffres arrêtés au 31/12/1990, l'on pourrait estimer que le niveau des besoins en fonds propres, afin d'assurer une indépendance financière satisfaisante de l'entreprise (taux d'endettement estimé de 25 à 100) serait approximativement de DA 1.300 millions.

Par ailleurs, le compte interunité négatif de DA 10 millions, devrait être nettoyé au plus vite.

Pour finir il convient d'insister sur l'extrême fragilité de la situation financière de l'ENEL, dans laquelle la situation négative de fonds propres se trouve financée intégralement par l'endettement bancaire (à court et long terme).

1.2 Besoins en fonds de roulement

Ceux-ci sont financés par l'endettement bancaire d'une part à hauteur de DA 473 millions, et par une partie de l'endettement à long et moyen termes à hauteur de DA 274 millions.

La situation simplifiée de l'ENEL, s'analyse dans le tableau donné ci-après :

TABLEAU RESUME

(DA, millions)

<u>Emploi des fonds</u>		<u>Source des fonds</u>	
Valeurs immobilisées	1.893	Dettes à L & MT	2.349
Besoins fonds de roulement	747	Banques	473
Fonds propres négatifs	176		
	—		—
TOTAL	2.816	TOTAL	2.816

Par ailleurs, l'étude des postes principaux des "besoins en fonds de roulement", conduit aux constats suivants :

Stocks

- l'augmentation relative de l'exercice 1990 comparée à 1989 est de 47 % ; l'augmentation des ventes de marchandises durant la même période n'a été que de 15 %
- la part des stocks non financée par des crédits fournisseurs et donc génératrice de "besoins en fonds de roulement" de DA 226 millions, représente 30 % des "besoins en fonds de roulement" constatés.

Clients

De très nets progrès ont été réalisés dans la gestion du compte "clients", puisque la durée de celui-ci diminue de 238 à 199 jours, ce qui représente encore un peu plus de 5 mois de chiffre d'affaires. De nouveaux efforts devraient être accomplis afin de faire tendre cette durée vers trois mois de chiffre d'affaires.

Par ailleurs, une analyse approfondie de ce poste devrait être réalisée, afin de déterminer quel serait le volume réaliste de provisions à constituer sur le portefeuille actuellement détenu par l'ENEL.

1.3 La profitabilité

Nous avons vu dans le paragraphe 1.1 le rôle tant des charges exceptionnelles que des profits exceptionnels, dans la détermination des pertes nettes réalisées ; l'importance de ces deux paramètres indique clairement que la règle de l'indépendance des exercices n'est pas respectée.

Il convient également de noter le volume très substantiel des prestations fournies, qui représente 35 % du volume des "ventes de marchandises".

Les frais de personnel (23 % du chiffre d'affaires) et les frais financiers (8 % du chiffre d'affaires) nous apparaissent excessifs pour la structure du compte de résultats de l'ENEL.

Pour finir il est clair qu'avec un chiffre d'affaires réalisé de DA 1.813 millions, l'ENEL a encore des efforts de productivité considérables à accomplir afin d'atteindre son niveau de point mort estimé à DA 2.100 millions.

2. PROPOSITIONS POUR UN EXERCICE DE MODELISATION

Celle-ci devrait s'attacher à amener les données comptables connues et certifiées au 31/12/1991 vers une plus grande réalité économique.

Grâce au choix d'un certain nombre de paramètres qui auront pour fonction exclusive d'apporter les correctifs nécessaires aux facteurs de dysfonctionnement d'ordre externe préalablement étudiés, et ceci à deux niveaux :

2.1 Compte de résultats

- Constitution d'amortissements correspondant à la valeur économique des immobilisations (valeurs de remplacement sur la marché)
- Constitution de provisions pour :
 - . dépréciation des stocks
 - . créances douteuses
 - . risque de change
- Amortissement des actifs incorporels (lesquels ne devraient pas figurer plus de 5 ans au bilan)

2.2 Au bilan

- Nettoyage nécessaire des actifs incorporels
- Réévaluation des immobilisations afin de les voir figurer pour leur valeur de remplacement (et non plus à leur coût historique)
- Sincérisation des stocks (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- Sincérisation des comptes inter-sociétés (inter-unités) tant au passif qu'à l'actif
- Constatation de la réserve de réévaluation nécessaire, à la suite de la réévaluation de certains postes d'actif du bilan
- Constatation d'une provision pour risque de change

RAISON SOCIALE (développée) : ENEL MONNAIE : Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	1.259	1.496	1.813	
RESULTATS NETS	(41)	(97)	(48)	
FONDS PROPRES	(69)	(131)	(176)	
CAPITAUX PERMANENTS	2.108	2.082	2.167	
BESOINS EN FONDS PROPRES	950	1.117	1.310	
ENDETTEMENT ACTUEL	-	-	-	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	25/100	25/100	25/100	
FONDS DE ROULEMENT	410	488	274	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	859	993	747	
TRESORERIE	(449)	(505)	(473)	

RAISON SOCIALE (développée) : ENEL

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

Intérêts des emprunts (%)	21,9	18,2	28,7	
Coût d'ajustement Trésorerie	102	95	139	
Stocks en jours de vente	255	224	320	
. Crédit clients	193	238	159	
. Crédit fournisseurs	166	238	419	
Banques en jours de CA	135	127	97	
Marge sur cout variable (%)	-	-	36	
Point mort	-	-	2.097	

RAISON SOCIALE (développée) : ENEL

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		(69)	(131)	
Résultat net de l'exercice		(97)	(48)	
Augmentation capital				
Autres apports		87	42	
Total apports				
Moins dividendes				
Autres déductions		(52)	(39)	
Augmentation (DIM) Fonds propres		35	3	
Fonds propres (fin exercice)	(69)	(131)	(176)	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice		1.088	1.064	
- Immob. nettes début d'exercice		(1.014)	(1.088)	
+ Amortissements de la période		100	190	
= Investissements nets		174	166	
+ Cession Valeurs immobilisées		-	-	
= INVESTISSEMENTS BRUTS		174	166	

RAISON SOCIALE (développée) : ENEL

MONNAIE : Dinar
UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF				
VALEURS IMMOBILISEES	1.698	1.594	1.893	
FRAIS D'ETABLISSEMENT/V. INC.	408	249	466	
TERRAINS	15	15	15	
IMMOBILISATIONS NETTES	1.014	1.088	1.064	
CREANCES INDTERUNITES/INV.	99	90	103	
INVESTISSEMENTS EN COURS	162	152	245	
ACTIFS CIRCULANTS	1.758	2.218	2.468	
STOCKS	690	816	1.203	
CLIENTS	666	976	790	
REGULARISATION ACTIF	24	26	25	
CREANCE DE STOCKS	21	34	33	
AVANCES/COMPTE	48	56	95	
CREANCE EXPLOITATION	292	294	311	
VALEURS DISPONIBLES	17	16	11	
TOTAL DE L'ACTIF	3.456	3.812	4.361	
PASSIF				
FONDS PROPRES	(69)	(131)	(176)	
FONDS SOCIAL	127	200	171	
RESERVES	101	114	128	
COMPTE INTER-UNITE	-	-	(10)	
RAN	(256)	(349)	(421)	
PROVISIONS	-	1	4	
PERTES DE L'EXERCICE	(41)	(97)	(48)	
DETTES LONG & MOYEN TERME	2.177	2.213	2.343	
DETTES D'INVESTISSEMENT	2.092	2.149	2.267	
DETTES ENVERS ASSOCIES	85	64	76	
DETTES A COURT TERME	1.348	1.730	2.194	
PASSIF PRIVILEGIE				
ASSOCIES				
FOURNISSEURS	228	447	977	
REGULARISATION PASSIF	10	17	13	
DETENTION / COMPTES	55	66	64	
DETTES D'EXPLOITATION	332	403	416	
AVANCES COMMERCIALES	257	276	240	
BANQUES	466	521	484	
TOTAL DU PASSIF	3.456	3.812	4.361	

RAISON SOCIALE (développée) : ENEL

MONNAIE : Dinar
UNITE : million

COMPTE DE RESULTATS

	1988 MONTANT	1988 % du CA	1989 MONTANT	1989 % du CA	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA
Vente de marchandises	770		997		1.172			
- Coût des stocks vendus	(501)	65	(685)	69	(850)	72		
= MARGE BRUTE	269		312		322			
Production stockée & autres	95		53		20			
Services	(62)		(74)		(55)			
Prestations	489	39	499	33	(641)	35		
Total 46/49 activités multiples	5		5		4			
- Frais de personnel	(322)	26	(382)	26	(426)	23		
Impôts et taxes	(197)	15	(222)	15	(246)	18		
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	277		191		260			
Autres charges	(7)		(9)		(10)			
Amortissements + provisions	(43)		(55)		(419)			
Transfert charges	-		-		387			
Loyers/crédit bail	-		-		-			
RESULTAT D'EXPLOITATION AV FF	227		127		218			
Frais financiers	(102)	8	(95)	6	(139)	8		
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT	125		32		79			
+ Produits divers	52		20		9			
= BENEFICE D'EXPLOITATION	177		52		88			
- Impôts								
- Pertes excep/exercice antérieur	(288)		(261)		(393)	33		
- Charges excep et/ou Hors Exp.								
+ Profits except et/ou hors exploit.	70		112		257	22		
+/- value cession								
= RESULTAT NET	(41)		(97)		(48)			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT			3		142			
- Dividendes	-		-		-			
AUTOFINANCEMENT			3		142			

RAISON SOCIALE (développée) : ENEL

MONNAIE : Dinar

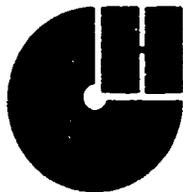
UNITE : million

DATES D'ARRETES	1989	1990		
-----------------	------	------	--	--

ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Résultat net	(97)	(48)		
Amortissements	100	190		
Charges à caractère de réserve	-	-		
Capacité d'autofinancement	3	142		
EMPLOIS D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) stocks	126	387		
Aug. (dim) clients +	310	(186)		
Aug. (dim) Régul. actif	2	(1)		
Aug. (dim) autres débiteurs	27	55		
Total Emplois d'exploitation	465	255		
RESSOURCES D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) fournisseurs	219	530		
Aug. (dim) dettes fiscales				
Aug. (dim) autres créanciers	101	(25)		
Aug. (dim) Régul. passif	7	(4)		
Total ressources d'exploitation	327	501		
CASH FLOW NET D'EXPLOITATION	(135)	388		
AUTRES UTILISATIONS				
Investissements nets	174	166		
Dividendes	-	-		
Repaie ment dettes à LT				
Repaie ment dettes à CT		37		
Valeurs immobilisées		323		
Total autres utilisations	174	526		
AUTRES RESSOURCES				
Augmentation fonds propres	35	3		
Augmentation dettes à LT	36	130		
Augmentation dettes à CT	55	-		
Cessions valeurs immobilisées	178			
Ajustement	4	-		
Total autres ressources	304	133		
Aug. (dim) valeurs disponibles	(1)	(5)		

20127 (3 of 4)



ANNEXE 1

(Deuxième Partie)



LES ENTREPRISES VISITEES

- ENIEM
- ENAD
- PROSIDER
- COUVERTEX
- BATIMETAL
- PROMETAL

Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission début décembre 1991 au complexe industriel de Tizi-Ouzou.

Nous remercions les dirigeants de l'ENIEM pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et les informations qu'ils nous ont communiquées.

SOMMAIRE

- 1 **STRUCTURE DU RAPPORT D'AUDIT**
 - 1.1 **Introduction**
 - 1.1.1 **La société**
 - 1.1.2 **Le rapport**
 - 1.2 **La gestion administrative**
 - 1.3 **La production industrielle**

2. **ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 **La gestion financière**
 - 2.1.1 **La comptabilité financière**
 - 2.1.2 **La comptabilité industrielle**
 - 2.2 **La gestion des ressources humaines**
 - 2.2.1 **Les problèmes liés à l'environnement et à la structure**
 - 2.2.2 **Les sur-effectifs**
 - 2.2.3 **La hiérarchisation trop importante des fonctions**
 - 2.2.4 **La formation des collaborateurs**
 - 2.3 **La gestion commerciale**
 - 2.4 **La gestion des données et leur support**

3. **ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE**
 - 3.1 **Le produit**
 - 3.2 **La production**
 - 3.3 **Les approvisionnements**

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

4.2 Recommandations d'ordre général

4.2.1 Mise en place d'un organigramme

4.2.2 Création d'une véritable Direction du marketing

4.2.3 Mise en place d'un système efficace de gestion des données

4.3 Recommandations d'ordre particulier

4.3.1 Réorganisation de la Direction "comptabilité et finance"

4.3.2 Au niveau de la production industrielle

4.3.3 Direction des ressources humaines

4.3.4 Organisation générale

4.4 Les sources de financement

4.4.1 La ré-allocation des ressources

4.4.2 Le partenariat

ANNEXE Analyse financière

1. STRUCTURE DU PRESENT RAPPORT

1.1 Introduction

La visite de l'entreprise s'est effectuée selon deux axes complémentaires, à savoir :

- l'activité administrative au sens large
- l'activité de production industrielle

Cette dualité d'approche nous a permis d'obtenir une vision aussi complète que possible de l'entreprise.

Bien que les conclusions auxquelles nous arrivons se fondent sur l'ensemble des données collectées, il nous a semblé intéressant de présenter ces conclusions de façon distincte même si les recommandations que nous suggérons ont un impact simultanément sur l'activité de production industrielle et sur la gestion administrative de l'entreprise.

Il convient également de signaler que la brièveté de la visite que nous avons effectuée ne saurait prétendre à une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée.

Seuls les points les plus évidents ont été retenus à ce stade et il conviendrait bien sûr d'affiner nos recommandations.

1.1.1 La société

Historique

Dans sa forme actuelle, l'ENIEM est une société par actions constituée le 2 janvier 1983 au capital de DA 40 millions détenu par :

- le fonds de participation électro-télécommunications informatique (40 %)
- le fonds de participation industries diverses (30 %)
- le fonds de participation biens d'équipement (30 %)

La gamme de produits

L'ENIEM fabrique des réfrigérateurs, climatiseurs, cuisinières ; elle détient le monopole de ces divers créneaux sur le marché algérien.

1.1.2 Le rapport

Celui-ci suivra le plan de notre introduction ; seront analysées successivement :

- l'activité administrative prise au sens large
- l'activité de production industrielle

Les conclusions auxquelles nous arriverons seront présentées sous forme de recommandations :

- d'ordre général d'abord
- d'ordre particulier ensuite

Pour finir, nous fournirons en annexe les éléments d'une analyse financière, basée strictement sur les grandes masses du bilan et du compte de résultats.

1.2 La gestion administrative

Notre intention était de nous intéresser à tous les secteurs de la gestion administrative de l'entreprise afin de relever les dysfonctionnements qui pouvaient pénaliser l'activité de production et/ou la profitabilité des opérations traitées.

Nous avons réparti la gestion administrative en quatre grands secteurs qui nous paraissent primordiaux :

- la gestion financière qui recouvre toutes les données quantifiables et exprimées sous forme numérique (comptabilités financière et industrielle, gestion des stocks, analyse financière, trésorerie...)
- la gestion des ressources humaines
- la gestion commerciale
- la gestion des données et leur support.

1.3 La production industrielle

- les produits
- la production
- les approvisionnements

2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

2.1 La gestion financière

2.1.1 La comptabilité financière

L'analyse financière menée sur la base des documents qui nous ont été communiqués, selon les principes généralement admis fournit des résultats difficilement exploitables.

Les rapports émis par les Commissaires aux Comptes ayant eu à se prononcer sur les états financiers correspondant à l'exercice 1990, confirment pour l'essentiel l'aspect non significatif de ces états.

Bien que l'analyse financière fasse l'objet d'une annexe jointe au présent rapport, on peut d'ores et déjà souligner une sous-capitalisation relative, toutefois modulée par une large minoration de l'essentiel des postes de l'actif immobilisé et une sous évaluation de l'endettement à court et moyen terme.

Il convient toutefois d'examiner les causes qui rendent non significatifs les états financiers produits, ainsi que les conséquences de cette situation sur la gestion de l'entreprise.

Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Ils ne sont pas dus à une incompétence professionnelle des personnels comptables ; ils trouvent plutôt leur origine dans les principes d'évaluation et les directives comptables fixées par la réglementation en vigueur.

Les postes du bilan

Les immobilisations sont évaluées au coût historique ; leur valeur au bilan s'éloigne considérablement de leur valeur économique.

Dans un contexte économique ayant enregistré plusieurs dévaluations de la monnaie nationale et un coefficient d'inflation à deux chiffres durant plusieurs années, les valeurs des immobilisations inscrites au bilan ne représentent plus du tout leur valeur d'acquisition et encore moins leur valeur de remplacement.

Jusqu'aux états financiers relatifs à l'exercice 1990, la réglementation en vigueur n'autorisait pas la réévaluation des immobilisations ; il semble qu'une nouvelle réglementation applicable à l'exercice 1991 permette de ré-évaluer assez librement les immobilisations.

Ce phénomène est plus aigu encore lorsque les immobilisations sont acquises à l'étranger et qui se conjugue additionnellement un effet devise.

- A contrario, les valeurs incorporelles immobilisées au bilan semblent bien souvent sur-évaluées.

Là encore, la réglementation comptable et son interprétation sont à l'origine de ce fait.

Les frais de premier établissement, ainsi que les frais de recherche et développement sont artificiellement gonflés par des dépenses d'exploitation, personnels et autres, intervenues au cours du retard intervenu lors de la mise en production.

Le principe du cout historique évoqué plus haut provoque sensiblement les mêmes effets en ce qui concerne le montant des valeurs d'exploitation avec une nuance du fait de la période de rotation inférieure à la durée d'amortissement des immobilisations.

EN CONCLUSION

La grande majorité des postes de bilan présente des montants qui ne reflètent pas les valeurs économiques correspondantes et ce pour des raisons essentiellement externes à l'entreprise.

Cet état de fait réduit les possibilités de financement extérieur, l'investisseur ou le prêteur éventuel ne disposant pas d'éléments lui permettant d'évaluer le risque qu'il est amené à prendre.

Il est clair que ces dysfonctionnements se répercutent sur le compte de résultat qui fait l'objet des commentaires suivants.

Le compte de résultats

- Les amortissements comptabilisés au compte de résultats sont sous-évalués comme les immobilisations dont ils procèdent.
- Une part significative des immobilisations incorporelles n'est pas fondée. Il faudrait passer une perte exceptionnelle sur l'exercice en cours ; le bilan en serait corrigé d'autant.
- La sous-évaluation des valeurs d'exploitation et la comptabilisation en différence de change d'une part significative du coût des marchandises vendues faussent à la fois les résultats d'exploitation et l'analyse du compte de résultat.

CONCLUSIONS EN CE QUI CONCERNE LA COMPTABILITE FINANCIERE

Les dysfonctionnements constatés à plusieurs niveaux rendent peu fiables les états financiers produits par l'entreprise. Ils rendent difficile l'exercice d'une responsabilité de dirigeant mais la première exigence de celui-ci ne devrait-elle pas être de remédier sans délai à cette situation ? Son image face à l'extérieur, banquiers, fournisseurs, partenaires en serait réhaussée.

2.1.2 La comptabilité industrielle

Impacts des dysfonctionnements de la comptabilité financière sur les résultats de la comptabilité industrielle

- La minoration des amortissements financiers comptabilisés sur la base d'immobilisations sous-évaluées se traduit par une minoration des déversements correspondants en comptabilité industrielle.
- La comptabilisation en valeurs incorporelles immobilisées de frais qui devraient apparaître au compte de résultat minore le déversement de la quote-part de frais divers en comptabilité industrielle.
- La sous-évaluation des valeurs d'exploitation se traduit par une minoration du coût d'achat des marchandises produites.

Dysfonctionnements inhérents aux principes de comptabilité industrielle retenus

- Le système de gestion et de contrôle des valeurs d'exploitation reste artisanal dans sa forme et ses principes, ce qui ne permet pas d'obtenir une information fiable en ce domaine.

Selon la nature des valeurs d'exploitation, leur comptage s'effectue soit par échantillonnage soit au poids. Les systèmes de contrôle sont tenus sous forme de fiches manuelles qui sont à l'évidence source d'erreurs et d'omissions.

Aucun système d'inventaire tournant n'est mis en place et le contrôle physique global des existants ne se pratique qu'une fois dans l'année.

Les rebus ne font pas l'objet de mesure.

Enfin, il n'existe pas de réconciliation entre les inventaires théorique et physique.

Dans ces conditions, la connaissance des consommations de matière par type de produit fabriqué est incertaine et la connaissance des prix de revient en est altérée.

- Les standards de production sont dans l'ensemble assez flous. Etablis par le constructeur de l'outil de production sur la base de standards théoriques, ils ont été modulés en fonction du contexte algérien.

Les temps alloués aux opérations de production sont fixés sur la base d'éléments empiriques, qui ne sont généralement pas rapprochés de mesures sur site. Ce sont eux qui sont pris en comptabilité industrielle et non les temps réellement passés.

CONCLUSIONS CONCERNANT LA COMPTABILITE INDUSTRIELLE

La comptabilité industrielle, embryonnaire, se fonde sur des données de la comptabilité financière elle-même entachée d'erreurs significatives et applique des principes qui ne permettent pas de cerner de manière fiable les coûts de production et les prix de revient.

Dans ces conditions, le tryptique prix de vente, prix de revient, marge est destabilisé.

2.2 La gestion des ressources humaines

Comme la plupart des EPE, l'ENIEM résulte de l'éclatement récent d'un conglomérat constitué au cours de la période d'économie planifiée.

De la sorte l'ENIEM regroupe encore diverses activités qui ne sont pas directement liées à son objet industriel, ce qui l'amène à disperser ses efforts et à gérer des activités qu'elle maîtrise plus ou moins bien.

Cet aspect est encore amplifié par l'absence de sous-traitance locale fiable, ce qui oblige l'entreprise à intégrer des activités pour lesquelles elle n'est pas particulièrement bien préparée.

2.2.1 Les problèmes liés à l'environnement et à la structure

Il nous semble vain d'épiloguer sur les multiples contraintes que rencontre le management de cette entreprise actuellement pour rentabiliser l'outil : elles sont connues de tous.

Nous mettrons l'accent ici sur celles qui sont maîtrisables par l'entreprise elle-même, les autres dépendant essentiellement des conditions de la libéralisation de l'économie algérienne (liberté des prix, quotas d'importation, droits de douane, dévaluation, devises, etc...).

Quelles sont nos principales remarques et quelles mesures peut-on préconiser dans l'immédiat ?

- la structure est lourde et irrationnelle : superpositions de fonctions, manque de définition des tâches et procédures, trop de niveaux hiérarchiques (7 niveaux !). Nous proposons au titre de recommandations un schéma d'organisation comprenant 6 Directions dont deux nouvelles qui sont essentielles : Qualité et Achats
- des fonctions identiques mériteraient d'être regroupées (méthodes, projets, maintenance, etc...)
- la fonction technique est dispersée et sans responsable au plus haut niveau

- la fonction qualité est inexistante : elle relève de la Direction générale ; elle doit pouvoir regrouper tout ce qui concerne la qualité des produits mais aussi la qualité totale avec l'amélioration des procédures, des communications, etc...)
- il y a confusion entre la fonction approvisionnements qui relève des unités de production (magasins, stocks, etc..) et la fonction achats qui relève de la Direction générale

2.2.2 Les sur-effectifs

- il y a un sur-effectif en production mais surtout dans les services d'appui

Il est prévu d'utiliser les surplus en production dans les nouvelles fabrications et aussi d'y transférer des improductifs. Nous insistons toutefois sur la nécessité de trouver une autre justification à ces activités nouvelles (marché, concurrence, prix, etc...) : à notre avis il n'y a pas eu d'études très poussées sur ces thèmes.

Le problème des licenciements se posera donc tôt ou tard.

- les besoins en personnel sont mal cernés faute d'une appréciation exacte du développement possible et surtout faute d'avoir fait une étude des procédures préalables d'informatisation.

2.2.3 La hiérarchisation trop importante des fonctions

Le système d'évolution des rémunérations, entièrement axé sur la classification des fonctions, a généré une multiplication de niveaux hiérarchiques qui nuit grandement à l'efficacité générale.

Suivant les secteurs concernés, on constate parfois plus de sept niveaux hiérarchiques successifs entraînant rétention, déformation et blocage de l'information dans les deux sens entre la base et le sommet.

2.2.4 La formation des collaborateurs

La Direction du personnel devrait s'attacher à présenter à la Direction Générale un plan complet de formation répondant à l'ensemble des besoins de l'ENIEM notamment en matière de gestion industrielle et d'expertise comptable et financière.

2.3 La gestion commerciale

Cette activité est quasiment inexistante dans l'entreprise.

Ceci est dû au fait que, pendant de nombreuses années, cette activité n'avait pas sa place dans un contexte d'économie planifiée où, tant les types de produits, que leurs prix de cession, échappaient au contrôle de l'entreprise.

Il en est résulté, en dépit d'une volonté affirmée ou constante, une totale méconnaissance du ou des marchés auxquels sont destinés les produits fabriqués.

Des informations aussi essentielles que la nature et la capacité d'absorption du marché, les moyens de distribution les plus adaptés, le prix que le consommateur final est prêt à payer pour obtenir le produit, restent des questions sans réponse.

Dans ce "marché" où la concurrence n'existe que très partiellement, toute la production est écoulée.

Aucune action, si ce n'est sous forme embryonnaire, n'a été entamée pour améliorer le design des produits, leur conditionnement, leur adaptation aux demandes du marché et aux normes internationales.

Il s'agit pourtant là d'une des activités essentielles de l'entreprise devant évoluer en économie de marché.

2.4 La gestion des données et leur support

Les moyens informatiques dont dispose l'entreprise sont insuffisants (terminaux de saisie, de consultation, moyens d'impression...).

La production informatique répond faiblement aux besoins de l'entreprise et pratiquement pas à ses nouveaux objectifs. Enfin, elle est disponible dans des délais peu compatibles avec les actions que l'informatique pourrait commander.

La grande majorité des informations quantifiables sont traitées manuellement avec tous les risques et désavantages que cela comporte et génère un travail important.

3. ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE

Le présent diagnostic, effectué à la suite de notre visite sur place entre le 30 novembre et le 3 décembre 1991, a porté exclusivement sur le site de Tizi Ouzou et principalement sur les chaînes de fabrication des réfrigérateurs et les structures d'appui correspondantes.

Nous considérons que les remarques et suggestions y afférentes sont transposables aux autres fabrications.

Les résultats de nos analyses et les propositions correspondantes doivent pouvoir être utilisées aux fins de privatisation étant entendu que les contraintes actuelles de l'environnement législatif c'est à dire fiscal et financier nous apparaissent comme prioritaires en vue de la rentabilisation souhaitée de l'outil de production.

Nous nous proposons d'examiner ici les seules contraintes internes à l'entreprise auxquelles il est possible d'apporter des solutions avec des hypothèses réalistes. Nous tenterons de mettre l'accent sur ces solutions.

ENIEM est une entreprise phare importante de plus de 5.000 employés spécialisée dans l'électroménager, aujourd'hui les réfrigérateurs-congérateurs et les cuisinières, prochainement les congérateurs bahuts, le chauffage au gaz, les petits appareils ménagers, les climatiseurs et les machines à laver avec les technologies de différents constructeurs.

L'outil de production est moderne, le personnel d'exécution valable et la qualité des produits satisfaisante pour le marché algérien.

Très globalement la problématique de cette entreprise nous apparait ainsi :

- l'outil industriel correspond à un projet capitalistique sous-utilisé

La question est de savoir si le marché ou l'exportation peuvent absorber ce potentiel dans des conditions de coût et de qualité améliorées.

- le faible taux d'intégration des fabrications (achats locaux par rapport au total des achats) et ses conséquences sur les coûts et les délais d'importation minimisent les effets souhaités de la valeur ajoutée sur les résultats dans les pays en développement
- le sur-effectif en production et surtout dans les services d'appui posera un problème social malgré les projets de développement envisagés
- les investissements nécessaires aux nouveaux projets devront trouver leur justification dans des études approfondies intégrant toutes les données d'un calcul coûts-avantages dans le contexte nouveau économique prévisible (droits de douane, dévaluation, etc...)

Le sur-effectif ne peut être une justification suffisante à la diversification (exemple : y a-t-il un marché pour les machines à laver le linge dans un pays qui manque d'eau ?).

- la qualité du management est une composante essentielle du redressement souhaité. L'importance de la tâche dans ce domaine nécessitera des compétences dont il faudra prendre conscience en haut lieu le plus rapidement possible.

3.1 Le produit

Faute d'étude de marché à notre disposition, il nous a été impossible d'avoir un avis objectif sur le marché, la concurrence, le problème des prix par rapport au pouvoir d'achat, l'appréciation de la qualité et du service par les consommateurs. Celle-ci nous semble essentielle aussi bien pour les réfrigérateurs que pour les produits nouveaux projetés en particulier pour pouvoir se fixer des objectifs plus ambitieux de fabrication, éventuellement avec des prix marginaux et mieux rentabiliser un outil particulièrement coûteux.

En matière de qualité que nous jugeons insuffisante même pour le marché intérieur d'aujourd'hui il y aura lieu de se doter rapidement d'un outil performant au sein d'une grande direction de la qualité.

Des enquêtes sur la non-qualité (rouille, fermetures non étanches, finition, etc...) et qui donnent lieu à des réparations probablement ignorées donneraient des indications précieuses sur les efforts à fournir.

Nous passons sous silence tous les efforts à faire également en matière de distribution et de promotion.

L'exportation dans un marché concurrentiel particulièrement structuré et en sur-production posera également des problèmes nombreux méritant toute l'attention de l'entreprise.

En ce qui concerne les nouveaux projets, il y aura lieu également d'être très circonspect. Par exemple, pour les machines à laver le linge prévues prochainement, nous nous posons la question de leur acceptation dans un pays qui manque d'eau.

3.2 La production

Les ateliers de travail pour la fabrication des éléments, les chaînes de peinture, moussage, assemblage ne posent pas de problèmes technologiques particuliers. Le produit est classique dans sa conception avec la plupart des composants principaux importés.

Il y a toutefois lieu de mettre l'accent sur les problèmes essentiels suivants :

- Flexibilité de l'outil industriel

Le produit ne correspond pas aux normes européennes, ce qui va défavoriser les exportations. Des investissements importants seront nécessaires si on veut les modifier (homologation).

Pour réduire les stocks des en-cours et les délais, une réflexion devra être apportée au problème du temps de changement d'outil (entre 4 heures et 2 jours). Ce problème oblige à un cycle de production particulièrement élevé (rafales de 63 jours !).

L'équipement TOSHIBA commandé en 1982 et livré en 1986 ne bénéficie pas des perfectionnements actuels prévus pour accélérer le changement d'outils. De plus, les cotations sur les plans semblent fausses et la documentation technique inutilisable. La complexité de la structure ne nous a pas permis de situer les responsabilités techniques pour un tel problème. Il y manque une Direction Technique évidente.

Les autres problèmes principaux qui nous sont apparus ont des conséquences importantes sur la productivité et les coûts.

- *Le planning*

Celui-ci est souvent modifié pour cause de rupture d'approvisionnement (une quinzaine à chaque lancement). A noter que sur 1.110 positions de nomenclatures 670 correspondent à des importations. On est ainsi constamment en sur-stock et en rupture de stock.

Les autres causes de sous-activité sont les pannes assez fréquentes, les problèmes d'équilibrage entre les ateliers...

La sous-activité est donc importante sans compter le fait qu'on ne travaille qu'en deux postes. A noter aussi l'inactivité de nombreuses machines coûteuses en fabrication de composants.

Là, se pose le problème de la maintenance qui à lui seul mériterait une longue réflexion (importance des effectifs à la fois dans la division fonctionnelle et dans les zones, politique de prévention, décentralisation des responsabilités, statistiques de pannes, formation...).

Il se pose également le problème de polyvalence des opérateurs, contrecarrée par une certaine rigidité de la politique de salaire en particulier.

- On peut se demander pourquoi l'on ne travaille pas en trois postes pour rentabiliser l'outil de production en cherchant à vendre moins cher donc davantage. Et de meilleure qualité pour l'exportation.

C'est le problème de la coopération entre le marketing, le service du budget et des prix et la production qui est en cause.

- La finition ne paraît pas satisfaisante (fermeture des portes, qualité de peinture, protection arrière de la tubulure...).

Aucune donnée chiffrée n'existe sur la non-qualité externe, donnée essentielle pour la recherche des causes de la non-conformité.

Il semble que l'ENIEM soit coupé de sa clientèle par un réseau d'intermédiaires qui occulte toutes les informations SAV ; un circuit d'information devra être prioritairement organisé et exploité par une Direction de la Qualité à créer.

La non qualité interne chiffrée à environ 3 % ne semble pas correspondre à l'intégralité des paramètres habituellement pris en compte. Cette donnée est indispensable pour motiver le personnel, se fixer des objectifs de progrès et évaluer les résultats.

- Le taux d'intégration locale est faible, d'autant plus qu'il y a souvent tendance des acheteurs à remplacer des fabrications locales défailtantes par des importations (tôles, peinture, fil...).

Un vaste travail de substitution par l'Assurance Qualité devra être entrepris par les Achats. Il est inconcevable en particulier qu'ANNABA, dont on dit qu'il ne travaille qu'à 30 % de sa capacité, ne fasse pas les efforts nécessaires (avec les recommandations de l'ENIEM), pour améliorer sa qualité et ses délais.

3.3 Les approvisionnements

Ceux-ci posent les problèmes majeurs classiques de l'Algérie : pénurie de devises, faible intégration locale, multiplicité des fournisseurs étrangers, absence de sous-traitance locale fiable, qualité des achats locaux, irrégularité des livraisons...

En fait, la dépendance des achats extérieurs pénalise considérablement la rentabilité de l'entreprise et ceci ajouté au problème des sur-effectifs remet en cause un projet à forte intensité capitalistique qui devait trouver sa justification à l'origine dans l'utilisation des ressources locales et très peu de main d'oeuvre.

C'est le contraire qui s'est produit.

Que peut-t-on suggérer dans ce contexte ?

- Il faut définir une véritable politique d'approvisionnements avec tout ce qui peut être mis en oeuvre pour réduire les coûts, les stocks, les délais et améliorer la qualité.

Il existe des méthodes pour cela, analyse des défauts et dysfonctionnements, groupes de travail sur chaque défaut et solutions, Assurance Qualité avec les fournisseurs allant jusqu'à l'organisation de son propre travail (Annaba, peinture, fil...).

- Il faut informatiser la gestion des stocks et des achats.
- Il faut organiser la sous-traitance locale (il est inconcevable que l'on soit obligé d'intégrer un atelier de menuiserie !).
- Il faut trouver des fournisseurs étrangers aussi rapprochés que possible, aussi complets que possible (les délais de transport à partir du Japon occasionnent des coûts de stockage que doivent compenser des économies d'achat).

CONCLUSION

Motivation, compétence, participation, formation, assistance technique sont les éternels problèmes qu'il faut mettre en exergue en Algérie et chez l'ENIEM en particulier qui dispose d'un si bel outil.

C'est un travail gigantesque qu'il faut accomplir avant d'envisager un passage à l'économie de marché : l'Etat devra par conséquent être présent pendant quelques années encore.

Mais le redressement ne pourra s'opérer qu'avec un maximum d'autonomie et à condition que cette autonomie soit utilisée efficacement c'est-à-dire avec un management de tout premier ordre au sommet.

Bien entendu, le marché national devra être protégé quelques temps encore mais surtout tout devra être mis en oeuvre pour faciliter les importations nécessaires à la production, pour réduire les taxes et impôts, pour créer des emplois pour les employés licenciés, pour organiser la sous-traitance, pour libérer les prix, pour bloquer les salaires...

Le nouveau management devra alors se doter d'un encadrement de valeur, se fixer des objectifs et établir un véritable projet d'entreprise en participation avec cet encadrement.

Il conviendrait également de modifier les structures, d'établir des procédures et un cahier des charges informatique global, de lancer un véritable programme de progrès avec des priorités (ceci avec une méthodologie participative).

Enfin, il faudrait insister sur la formation à l'étranger, les méthodes de résolution de problèmes, une sensibilisation à la qualité des progrès chiffrés, les moyens de motiver le personnel, l'animation à tous les niveaux...

Les responsables que nous avons rencontrés ont certes la volonté et le savoir faire pour effectuer ces réformes : il faut que l'Etat en fournisse les moyens.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

Les dysfonctionnements mentionnés dans ce rapport n'ont pas pour but de donner une image négative de l'ENIEM.

Comme tout rapport d'audit, il mentionne les dysfonctionnements et passe sous silence les points et secteurs dont le fonctionnement est satisfaisant, points somme toute assez nombreux dans le cas de l'ENIEM.

Il convient de signaler à cet égard le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le Management de l'ENIEM, et ce, dans un contexte souvent difficile.

Toutefois, devant la multiplicité des domaines qui, à notre avis, devraient bénéficier d'une ré-organisation et d'une adaptation au nouveau contexte économique de l'Algérie, il nous a semblé intéressant de présenter nos recommandations en fonction de leur caractère de type général ou particulier.

4.2 Recommandations d'ordre général

Celles-ci présentent toutes un caractère de priorité évident.

4.2.1 Mise en place d'un organigramme

Cet organigramme devrait pouvoir répondre à une définition claire des différentes Directions de la société ; notamment au niveau de deux nouvelles Directions : celle de la qualité et celle des achats.

Une proposition d'organigramme est soumise ci-après.

4.2.2 Création d'une véritable Direction du marketing

Laquelle devrait s'adresser en priorité aux problèmes suivants :

- études de marché tant au niveau national, qu'international
- mise en place d'un réseau de distribution propre à l'entreprise
- recherche de nouveaux créneaux
- recherche d'accords de partenariat avec les importateurs potentiels
- amélioration générale de l'image de marque de l'ENIEM

4.2.3 Mise en place d'un système efficace de gestion des données

Dans le court terme, une centralisation des traitements s'impose dans les domaines suivants :

- la comptabilité, budget, finance
- la production
- la gestion des stocks
- le personnel

CONCLUSIONS CONCERNANT LES RECOMMANDATIONS D'ORDRE GENERAL

La mise en place des recommandations ci-dessus doit permettre de disposer d'un cadre plus compréhensible où les diverses activités ne sont plus imbriquées les unes dans les autres, ce qui facilite le contrôle de gestion ; de fixer les objectifs de chacune des activités et de mettre à la disposition des équipes dirigeantes les informations nécessaires à leurs décisions de gestion.

4.3 Recommandations d'ordre particulier

4.3.1 Réorganisation de la Direction "comptabilité et finance"

Compte tenu des constats précédents, il apparaît qu'une réorganisation de cette Direction devrait être opérée au plus tôt ; celle-ci devrait répondre aux problèmes suivants :

- mise en place dans le cadre global du plan comptable algérien d'un système de comptabilité générale fiable
- mise en place d'une procédure budgétaire

4.3.2 Au niveau de la production industrielle

- Amélioration générale de l'aspect qualitatif des produits (finition, rouille,...)
- rendre plus flexible l'outil de production, problème de l'adaptation future aux normes européennes
- perfectionnement nécessaire à apporter au niveau de la gestion des stocks
- mise en place d'une Direction technique
- mise en place d'une Direction de la qualité
- augmentation significative de la production réelle (problème lié à l'inactivité de nombreuses machines)
- amélioration significative des prestations du service maintenance

4.3.3 Direction des ressources humaines

Celle-ci devra s'attacher tout particulièrement à apporter des solutions aux problèmes suivants :

- prise en charge du problème des sur-effectifs
- valoriser la formation du personnel par la mise à profit de formules possibles de partenariat et la recherche de stages tout particulièrement dans les domaines de la production et de la gestion administrative

4.3.4 Organisation générale

Création du poste de contrôleur général

Celui-ci directement rattaché au Président Directeur Général aura pour fonctions :

- établissement de procédures pour toutes les activités de l'entreprise (production et gestion)
- suivi de l'application correcte des procédures par les services
- contrôle budgétaire des dépenses engagées ainsi que des résultats dégagés

Création d'une cellule "études"

Egalement directement rattachée au Président Directeur Général et dont le rôle sera de :

- contrôler les résultats à tous les niveaux (approvisionnements, stocks, production, ressources humaines, finance...)
- préparer les tableaux de bord essentiels à la bonne marche de l'entreprise

4.4 Les sources de financement

Il est évident que la mise en application des recommandations formulées dans ce chapitre occasionneront des dépenses significatives, mais ces dépenses sont rendues nécessaires si l'ENIEM veut être apte à affronter dans des conditions satisfaisantes les conditions d'une économie de marché.

4.4.1 La ré-allocation des ressources

Même s'il est indéniable qu'une aide extérieure, quelle que soit sa forme et son origine, s'avèrera probablement indispensable, une vision ré-évaluée des valeurs patrimoniales de l'ENIEM permettrait sans doute de trouver des ressources pouvant être affectées à des objets plus immédiatement rentables.

4.4.2 Le partenariat

L'ENIEM est assez bien positionnée pour rechercher et trouver des partenaires étrangers susceptibles de s'intéresser à sa production.

Le savoir faire de l'ENIEM est indéniable dans le domaine industriel ; l'entreprise dispose d'un potentiel humain ainsi que d'un outil industriel performant.

Un partenaire étranger devrait normalement être prêt à investir des capitaux dans cette opération afin de se garantir un droit d'entrée sur le marché algérien.

ANNEXE

ANALYSE FINANCIERE

REMARQUES PRELIMINAIRES

Compte tenu des données chiffrées fournies, il ne nous apparaît pas possible de vouloir mener une analyse financière suivant les principes généralement admis dans ce domaine.

En effet, à titre d'exemples :

- il nous apparaît difficilement concevable que la valeur de la production stockée au titre de l'exercice 1989 soit négative de DA 38 millions
- au titre de l'exercice 1990, nous sommes confrontés à deux valeurs d'amortissement :
 - . DA 169 millions au compte de résultats
 - . DA 241 millions au bilan

Les anomalies qui apparaissent à certains niveaux des données fournies ne peuvent être corrigées arbitrairement sans avoir recours à un audit approfondi des données financières de l'entreprise.

A cela il convient d'ajouter les multiples réserves formulées par les Commissaires aux comptes quant à la rectitude comptable des opérations traitées ce qui affecte grandement les possibilités d'analyse des états financiers :

- les frais préliminaires ont déjà fait l'objet de remarques mettant en évidence qu'il s'agit de non-valeurs devant être totalement imputées au compte de résultats
- les terrains ne font pas l'objet d'une évaluation en fonction de leur localisation et de leurs aménagements
- les équipements de production ne semblent pas faire l'objet d'un contrôle permettant de réconcilier les existants avec les livres comptables. Des équipements venant d'autres entreprises aujourd'hui dissoutes ne sont pas comptabilisés et à l'inverse certains équipements physiquement sortis de l'actif y figurent toujours
- les livraisons de l'entreprise à elle-même semblent bien souvent échapper à tout enregistrement comptable
- l'activité de contrôle des stocks semble très insuffisante. Il n'existe pas de procédure d'inventaire tournant en dépit des obligations légales. Les stocks à l'extérieur qui enregistrent une croissance importante, ne font pas l'objet de contrats passés avec le dépositaire ni de contrôles réguliers
- les créances déclarées par l'entreprise reposent souvent sur des documents non reconnus par le débiteur. L'entreprise pratique de même avec ses propres créanciers
- les créances détenues sur les clients ne sont pas provisionnées sous prétexte que l'essentiel est dû par des clients eux-mêmes garantis par l'Etat
- l'immense majorité des comptes de tiers n'est pas réconciliée, y compris les comptes de trésorerie.
- il en va de même pour les comptes de passif. Les dettes correspondant aux emprunts contractés auprès des banques ou du Trésor occasionnent des problèmes en ce qui concerne leur montant qu'en ce qui concerne leur échéancier de remboursement

- les détentions pour compte, les avances commerciales, les dettes financières... tous ces postes font l'objet de réserves de la part des Commissaires aux comptes.

Le constat préliminaire étant fait, il nous apparaît néanmoins être du domaine du possible de procéder à une certaine utilisation des documents fournis et ce en procédant de la manière suivante :

- étude avec toutes les précautions requises des grandes masses du bilan et du compte de résultats, en examinant tout particulièrement certaines données considérées comme essentielles pour la bonne compréhension de celles-ci.
- recommandations pour une possible modélisation.

1. ETUDE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

1.1 Au niveau des fonds propres

La situation négative de DA 293 millions en 1989 n'a pu être corrigée en 1990, que grâce :

- à la prise en considération d'un écart de réévaluation de DA 150 millions
- la constitution de provisions pour risque de DA 583 millions

Ces deux opérations, si elles améliorent la présentation comptable du bilan de l'ENIEM, n'entraînent pas pour autant l'injection de nouveaux capitaux, pourtant bien nécessaires à l'entreprise.

Au vu des résultats de l'exercice 1990 (nous ne connaissons pas au jour de notre visite ceux de l'exercice 1991) nous considérons que l'entreprise aurait besoin de nouveaux capitaux de l'ordre de DA 900 millions, afin de pouvoir maintenir un endettement global de 25 à 100 lequel au 31/12/1990 était approximativement de 5 à 100.

1.2 Besoins en fonds de roulement

Ceux-ci au vu des chiffres arrêtés au 31/12/1990 seraient de l'ordre de DA 180 millions.

La gestion du compte bancaire nous apparaît justiciable d'un suivi plus pointu ; en effet pourquoi maintenir à l'actif un solde positif de DA 719 millions et au passif un solde négatif de DA 227 millions.

Il apparaît par ailleurs clairement qu'une gestion améliorée des stocks (au 31/12/90, rotation de 338 jours) permettrait une diminution sensible de charges financières ; il convient de noter à cet effet que l'accélération de celles-ci au cours des deux dernières années (+ 50 %), dépasse le taux de croissance du chiffre d'affaires (+ 38 %).

La gestion du compte client nous apparaît satisfaisante (3 mois de chiffre d'affaires).

Le crédit fournisseur est considérable car il couvre approximativement 15 mois de chiffre d'affaires.

1.3 La profitabilité

Les trois exercices passés en revue accusent tous des résultats négatifs. Par ailleurs, le montant des reprises d'écritures sur exercices antérieurs est tout à fait alarmant : en 1990, DA 1.026 millions de pertes exceptionnelles / pertes sur exercices antérieurs. La règle du respect de l'indépendance des exercices n'est évidemment pas respectée.

Il apparaît également que des améliorations dans la gestion pourraient être apportées dans les domaines suivants :

- la consommation matières qui représente 41 % du chiffre d'affaires
- les frais financiers qui représentent 8 % du chiffre d'affaires

2. MODELISATION

Celle-ci devrait s'attacher à amener les données comptables connues et certifiées au 31/12/1991 vers une plus grande réalité économique.

Grâce au choix d'un certain nombre de paramètres qui auront pour fonction exclusive d'apporter les correctifs nécessaires aux facteurs de dysfonctionnement d'ordre externe préalablement étudiés, et ceci à deux niveaux :

3.1 Compte de résultats

- Constitution d'amortissements correspondant à la valeur économique des immobilisations (valeurs de remplacement sur le marché)
- Constitution de provisions pour :
 - . dépréciation de stocks
 - . créances douteuses
 - . risque de change
- amortissement des actifs incorporels (lesquels ne devraient pas figurer plus de 5 ans au bilan)

3.2 Au bilan

- Nettoyage nécessaire des actifs incorporels
- réévaluation des immobilisations afin de les voir figurer pour leur valeur de remplacement (et non plus à leur coût historique)
- sincérisation des stocks (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- sincérisation du compte clients (constitution des provisions nécessaires ou constatation de pertes)
- nettoyage des comptes inter-sociétés (inter-unités) tant au passif qu'à l'actif
- constatation de la réserve de réévaluation nécessaire, à la suite de la réévaluation de certains postes d'actif du bilan
- constatation d'une provision pour risque de change

RAISON SOCIALE (développée) : ENIEM MONNAIE :Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	1.288	1.628	2.358	
RESULTATS NETS	(71)	(262)	(51)	
DIVIDENDES	-	-	-	
FONDS PROPRES	(61)	(293)	224	
CAPITAUX PERMANENTS	2.452	2.403	2.883	
BESOINS EN FONDS PROPRES	885	1.262	900	
ENDETTEMENT ACTUEL	-	-	4,98/100	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	-	-	25/100	
FONDS DE ROULEMENT	736	718	673	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	373	(48)	181	
TRESORERIE	373	766	492	

RAISON SOCIALE (développée) : ENIEM

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

Intérêts des emprunts (%)	92	130	195	
Coût d'ajustement Trésorerie	-	-	-	
Stocks en jours de vente	301	245	338	
. Credit clients	101	94	90	
. Credit fournisseurs	299	347	462	
Banques en jours de CA	14	3	36	

RAISON SOCIALE (développée) : ENIEM

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF				
VALEURS IMMOBILISEES	1.716	1.685	2.210	
FRAIS D'ETABLISSEMENT	204	161	588	
TERRAINS	28	30	29	
INVESTISSEMENTS EN COURS	88	135	205	
EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	1.366	1.305	1.331	
EQUIPEMENTS SOCIAUX	30	54	57	
ACTIFS CIRCULANTS	1.519	1.900	2.511	
STOCKS	461	507	866	
CLIENTS	325	426	562	
REGULARISATION ACTIF	29	23	63	
CREANCE DE STOCKS	10	14	130	
AVANCES	138	107	131	
CREANCE INVESTISSEMENT	17	33	40	
CREANCE STE APPARENTEE	131	-	-	
VALEURS DISPONIBLES	408	790	719	
TOTAL DE L'ACTIF	3.235	3.585	4.721	
PASSIF				
FONDS PROPRES	(61)	(293)	224	
FONDS SOCIAL	206	208	40	
RESERVES	-	-	61	
PROVISIONS NON AFFECTEES	7	62	583	
RAN	(219)	(326)	(590)	
SUBVENTION INVESTISSEMENT	16	25	30	
ECARTS DE REEVALUATION	-	-	150	
PERTES DE L'EXERCICE	(71)	(262)	(51)	
DETTES LONG & MOYEN TERME	2.513	2.696	2.659	
DETTES D'INVESTISSEMENT	2.412	2.696	2.552	
DETTES STE APPARENTEE	101	-	107	
DETTES A COURT TERME	783	1.182	1.838	
PASSIF PRIVILEGIE				
ASSOCIES				
FOURNISSEURS	460	717	1.190	
REGULARISATION PASSIF	-	1	2	
DETENTION / COMPTE	100	168	108	
DETTE D'EXPLOITATION	171	269	299	
AVANCES COMMERCIALES	7	3	12	
BANQUES	45	24	227	
TOTAL DU PASSIF	3.235	3.585	4.721	

COMPTE DE RESULTATS

	1988 MONTANT	1988 % du CA	1989 MONTANT	1989 % du CA	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA
Vente de marchandises	11		28		35			
- Coût des stocks vendus	(10)		(12)		(17)			
= MARGE BRUTE	1		16		18			
Production vendue	1.159		1.621		2.247			
Consommations matières	(551)	47	(742)	46	(924)	41		
Prestations fournies	6		17		11			
Production stockée	112		(38)		65			
- Frais de personnel	(235)	20	(418)	25	(404)	17		
Impôts et taxes	(227)		(352)		(461)			
Services	(51)		(87)		(91)			
Autres charges (transferts)	-		(19)		(57)			
Amortissements	(167)		(212)		(169)			
Provisions								
Frais divers	(6)		(6)		(16)			
Transfert de charges	20		118		692			
Frais financiers	(92)	7	(130)	8	(195)	8		
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT								
+ Produits divers	10		13		20			
= BENEFICE D'EXPLOITATION	(21)		(150)		848			
- Impôts								
- Pertes excep/exercice antérieur	(151)		(245)		(1.026)			
- Charges excep et/ou Hors Exp.								
+ Profits excep et/ou hors exploit.	101		133		128			
+/- value cession								
= RESULTAT NET	(71)		(262)		(51)			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	96		(50)		118			
- Dividendes	-		-		-			
AUTOFINANCEMENT	96		(50)		118			

RAISON SOCIALE (développée) : ENIEM

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		(61)	(293)	
Résultat net de l'exercice		(262)	(51)	
Augmentation capital		2	(168)	
Autres apports		55	62	
Subventions/provisions autres		9	676	
Total apports		66	738	
Moins dividendes				
Autres déductions		(36)	(2)	
Augmentation (DIM) Fonds propres		(298)	(221)	
Fonds propres (fin exercice)	(61)	(293)	224	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice		1.359	1.388	
- Immob. nettes début d'exercice		1.396	1.359	
+ Amortissements de la période		211	241	
= Investissements nets		174	270	
+ Cession Valeurs immobilisées				
= INVESTISSEMENTS BRUTS				

RAISON SOCIALE (développée) : ENIEM

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1989	1990		
-----------------	------	------	--	--

ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Résultat net	(262)	(51)		
Amortissements	212	241		
Charges à caractère de réserve	-	-		
Capacité d'autofinancement	(50)	190		
EMPLOIS D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) stocks	46	359		
Aug. (dim) clients +	101	136		
Aug. (dim) Régul. actif	(6)	40		
Aug. (dim) autres débiteurs	(142)	147		
Total Emplois d'exploitation	(1)	682		
RESSOURCES D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) fournisseurs	257	473		
Aug. (dim) dettes fiscales				
Aug. (dim) autres créanciers	163	(30)		
Aug. (dim) Régul. passif				
Total ressources d'exploitation	420	453		
CASH FLOW NET D'EXPLOITATION	369	(39)		
AUTRES UTILISATIONS				
Investissements nets	174	270		
Dividendes	-	-		
Repaiement dettes à LT	-	37		
Repaiement dettes à CT	21			
Frais établissement	(43)	427		
Investissement en cours	47	70		
Terrains	2	(1)		
Total autres utilisations	201	803		
AUTRES RESSOURCES				
Augmentation fonds propres	30	568		
Augmentation dettes à LT	183	-		
Augmentation dettes à CT		203		
Cessions valeur immobilisées				
Ajustement	(1)			
Total autres ressources	213	771		
Aug. (dim) valeurs disponibles	382	(71)		

PRESIDENT

D.G.A. ou SECRETAIRE GENERAL

direction technique

-unités production

-études -projets

-méthodes

-maintenance

direction financière et

comptable

contrôle

direction des

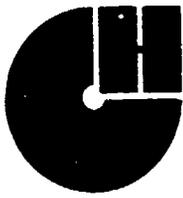
achats

direction

commerciale

D.R.H.

direction Qualité



Agence Consultants à Service Client 75116 Paris Tél. 1 42 27 19 39 • Fax 1 42 53 03 09

COMPTE RENDU DE VISITE

E.N.A.D.

Entreprise Nationale des Détergents et Produits d'Entretien

*Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission début décembre
1991 aux sites de Sour, Regghaia et de Rouiba*

*Nous remercions les dirigeants de l'ENAD pour l'accueil qu'ils nous ont ré-
servé et les informations qu'ils nous ont communiquées*

SOMMAIRE

- 1. STRUCTURE DU RAPPORT**
 - 1.1 Introduction**
 - 1.1.1 La société
 - 1.1.2 Le rapport
 - 1.2 La gestion administrative**
 - 1.3 La production industrielle**

- 2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 La gestion financière**
 - 2.1.1 La comptabilité financière
 - 2.1.2 La comptabilité industrielle

 - 2.2 La gestion des ressources humaines**
 - 2.2.1 L'environnement externe
 - 2.2.2 Les problèmes spécifiques
 - 2.2.3 Le coût du personnel
 - 2.2.4 La hiérarchisation trop importante des fonctions
 - 2.2.5 La formation des collaborateurs

 - 2.3 La gestion commerciale**

 - 2.4 La gestion des données et leur support**

- 3. ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE**
 - 3.1 Considérations générales**

 - 3.2 Usine de détergents**
 - 3.2.1 Les produits
 - 3.2.2 La production
 - 3.2.3 La maintenance

 - 3.3 L'usine de cosmétiques**

 - 3.4 L'usine de lames de rasoir**

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

4.2 Recommandations d'ordre général

4.2.1 Filialisation de certaines activités

4.2.2 Elaboration d'un plan d'entreprise

4.2.3 Mise en place d'un système de gestion des données

4.3 Recommandations d'ordre particulier

4.3.1 Réorganisation de la Direction "comptabilité et finance"

4.3.2 Au niveau de la production

4.3.3 Direction commerciale

4.3.4 Direction des ressources humaines

4.3.5 Organisation générale

4.4 Les sources de financement

4.4.1 La réallocation des ressources

4.4.2 Le partenariat

ANNEXE : ANALYSE FINANCIERE

1. STRUCTURE DU RAPPORT

1.1 Introduction

La visite de l'entreprise s'est effectuée selon deux axes complémentaires, à savoir :

- l'activité administrative au sens large
- l'activité production industrielle

et ce afin d'obtenir une vision globale de l'ENAD.

Bien que les conclusions auxquelles nous arrivons se fondent sur l'ensemble des données collectées, il nous a semblé intéressant de présenter ces conclusions de façon distincte même si les recommandations que nous suggérons ont un impact simultanément sur l'activité de production industrielle et sur la gestion administrative de l'entreprise.

La brièveté de l'audit que nous avons effectué ne nous a pas permis d'acquérir une vision globale de l'ensemble des problèmes de l'entreprise.

Compte tenu des activités diversifiées de l'ENAD (détergents, cosmétiques, lames de rasoir), une étude approfondie des problèmes se posant à ces trois unités de production, nécessiterait un temps d'étude beaucoup plus important que celui qui nous a été imparti pour ce faire.

1.1.1 La société

Activité de l'entreprise

L'ENAD détient le monopole de la production de détergents en Algérie. A cette activité qui représente approximativement 80 % de son chiffre d'affaires, sont venues s'adjoindre celles de production de cosmétiques et de lames de rasoir.

L'entreprise sous sa forme actuelle de SPA a été créée en 1990 avec un fonds social de DA 80 millions réparti de la façon suivante :

- fonds de participation chimie, pétrochimie, pharmacie (40 %)
- fonds de participation mines, hydraulique, hydrocarbures (30 %)
- fonds de participation industries diverses (30 %)

Organigramme

Il existe actuellement deux Directeurs généraux adjoints, et cinq Directions opérationnelles :

- Direction finance et comptabilité
- Direction commerciale
- Direction des ressources humaines
- Direction des opérations
- Direction du développement et de la recherche

1.1.2 Le rapport

Celui-ci suivra le plan indiqué dans l'introduction ; nous analyserons successivement :

- l'activité administrative au sens large
- l'activité de production industrielle

Les conclusions auxquelles nous arrivons seront présentées sous forme de recommandations :

- recommandations d'ordre général
- recommandations d'ordre particulier

Pour finir nous donnerons en annexe les éléments d'une analyse financière, basée strictement sur les grandes masses du bilan et du compte de résultats.

1.2 La gestion administrative

Nous avons analysé les principaux domaines de la gestion administrative de l'entreprise afin d'essayer de mettre en évidence les dysfonctionnements qui pourraient pénaliser l'activité de gestion (considérée au sens large).

Nous examinerons successivement :

- la gestion financière
- la gestion des ressources humaines
- la gestion commerciale
- la gestion des données et leurs supports

1.3 La production industrielle

Nous examinerons successivement les problèmes liés à :

- l'usine de détergents
- l'usine de cosmétique
- l'usine des lame de rasoirs.

2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

2.1 La gestion financière

2.1.1 La comptabilité financière

Les Commissaires aux Comptes n'ayant pu se prononcer définitivement sur les états financiers des trois derniers exercices, l'entreprise n'a pas souhaité nous remettre en l'état un exemplaire de ces documents ; ceux-ci ont été obtenus postérieurement.

Nous avons pu néanmoins lors de notre visite compiler les projets d'états financiers en cours d'élaboration et nous entretenir longuement avec les collaborateurs des services financiers et comptables, ce qui nous a permis de valider au sein de l'ENAD des paramètres déjà constatés auprès d'autres entreprises publiques algériennes.

Ces constatations essentiellement liées aux systèmes de valorisation des opérations économiques traitées feront l'objet d'un certain nombre de développements dans la suite de ce rapport.

Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Ils sont de deux types :

D'ordre interne

- erreur dans la valorisation de certaines données comptables, par exemple en 1989, production stockée négative de DA 2 millions.

D'ordre externe

- rôles significatifs joués tant par le phénomène inflationniste que par celui de la dérive du dinar constatée au cours des dernières années.

Les postes du bilan

Les immobilisations

Elles sont manifestement sous-évaluées, l'entreprise n'ayant procédé à aucune réévaluation, malgré les dispositions en ce sens arrêtées par les autorités de tutelle, afin de laisser une certaine latitude de manœuvre aux dirigeants des sociétés EPE.

Les valeurs d'exploitation

Afin de satisfaire à ses besoins de fonctionnement, l'ENAD importe de l'étranger 70 % à 80 % de ses composants ; il convient de remarquer que l'essentiel de ceux-ci sont des dérivés du pétrole, dont l'Algérie est elle-même exportatrice.

A ce stade nous insisterons sur la nette amélioration de la rotation des stocks de matières premières qui se situe approximativement à 6 mois (en 1990) contre 8 mois en 1989 ; nous pensons qu'une provision de 0,5 % sur le stock de matières premières, n'est pas représentative de la réalité économique.

Les clients

Ce poste représente un peu plus d'un mois de chiffre d'affaires, ce qui est un résultat tout à fait satisfaisant.

Banques

Lors de notre passage dans l'entreprise, l'ENAD était confrontée à une difficile situation de trésorerie l'amenant à effectuer un certain nombre de démarches auprès de ses correspondants bancaires.

Par ailleurs, il convient de noter qu'entre les deux exercices considérés (1989 et 1990) le poste "banques" a augmenté de 37,2 % alors que le chiffre d'affaires n'augmentait que de 33,8 %.

EN CONCLUSION

Les postes les plus significatifs du bilan représentent des montants qui reflètent d'assez loin les valeurs économiques correspondantes, et ce pour des raisons tant externes, qu'internes à l'entreprise ; une telle situation conduit à l'impossibilité pratique de mener toute analyse classique en se basant exclusivement sur les données chiffrées fournies.

Le compte de résultats

Ce qui a été vu précédemment a des conséquences sur les postes correspondants du compte de résultats ; par ailleurs la perte comptable de DA 304 millions nous apparaît être largement sous-évaluée du fait de :

- la non réalité économique de la constitution des amortissements (celle-ci étant induite de la non réalité économique de la valorisation des immobilisations)
- l'absence totale de provisions pour risques de change
- le montant très important (21 % du chiffre d'affaires) des profits exceptionnels/hors exploitation.

La comptabilité analytique

Elle n'est pas à ce jour fonctionnelle.

Conclusions en ce qui concerne la comptabilité financière

Les dysfonctionnements préalablement identifiés rendent inexploitable les états financiers produit par l'entreprise et pénalisent grandement tant les gestionnaires que l'investisseur éventuel, lesquels ne disposent pas d'une information fiable pouvant servir de base à leurs décisions.

2.1.2 La comptabilité industrielle

Les erreurs d'évaluation de la comptabilité financière se retrouvent donc dans les états fournis par la comptabilité industrielle, mais ces erreurs se trouvent amplifiées par l'impact de dysfonctionnements propres aux principes retenus dans la comptabilité industrielle.

Impacts des dysfonctionnements de la comptabilité financière sur les résultats de la comptabilité industrielle

- La minoration des amortissements financiers comptabilisés sur la base d'immobilisations sous-évaluées se traduit par une minoration des déversements correspondants en comptabilité industrielle.
- La comptabilisation en valeurs incorporelles immobilisées de frais qui devraient apparaître au compte de résultat minore le déversement de la quote part de frais divers en comptabilité industrielle.
- La sous-évaluation des valeurs d'exploitation se traduit par une minoration du coût d'achat des marchandises produites.

Dysfonctionnements inhérents aux principes de comptabilité industrielle retenus

- Le système de gestion et de contrôle des valeurs d'exploitation reste artisanal dans sa forme et ses principes ; selon la nature des valeurs d'exploitation, leur comptage se pratique sous forme d'évaluation par échantillonnage ou au poids. Les systèmes de contrôle sont tenus sous forme de fiches manuelles qui sont à l'évidence sources d'erreurs et d'omissions.
- Aucun système d'inventaire tournant n'est mis en place et le contrôle physique des existants ne se pratique qu'une fois dans l'année de manière insuffisamment formelle ; il n'existe pas de réconciliation entre un inventaire théorique émanant de la comptabilité financière et un inventaire physique émanant de la comptabilité industrielle.

Conclusions concernant la comptabilité industrielle

La comptabilité industrielle reste embryonnaire ; elle se fonde sur des données de la comptabilité financière elle-même entachée de dysfonctionnements significatifs et applique des principes qui ne permettent pas de cerner de manière fiable les coûts de production et les prix de revient.

2.2 La gestion des ressources humaines

2.2.1 L'environnement externe

L'ENAD regroupe encore diverses activités qui ne sont pas directement liées à son objet industriel ce qui l'amène à disperser ses efforts et à gérer des activités qu'elle maîtrise plus ou moins bien.

Cet aspect est encore amplifié par l'absence de sous-traitance locale fiable, ce qui oblige l'entreprise à pratiquer une intégration verticale excessive et donc génératrice de coûts.

2.2.2 Les problèmes spécifiques

Plusieurs remarques générales peuvent être faites sur la structure de l'entreprise :

- le ratio de main d'oeuvre directe par rapport à l'effectif global est d'environ 29 % (240/826) ce qui est très faible à l'usine de Sour.
- la position fonctionnelle des 5 directions du siège et des deux DGA est probablement difficile à gérer en liaison avec les structures correspondantes des usines

- d'une façon générale un manque de rigueur total dans les procédures, leur non-respect par une partie du personnel peu formé, le cloisonnement entre les vieux qui savent et les jeunes... posent un problème important à tous les niveaux

Mais cela suppose qu'on sensibilise l'encadrement, qu'on le forme, ce qui correspond à un investissement.

2.2.3 Le coût du personnel

Celui-ci représentait 24 % du chiffre d'affaires en 1990 contre 23 % en 1989 et 20 % en 1988.

Une étude concernant chaque unité de production, ainsi que l'unité du siège nous apparaît être aujourd'hui nécessaire, afin de déterminer aussi objectivement que possible dans quelle mesure le problème du sur-effectif se pose à l'entreprise.

Des centaines d'emplois sont évidemment en cause mais n'est-il pas nécessaire de connaître la réalité économique, même si des décisions douloureuses sont entrevues ?.

2.2.4 La hiérarchisation trop importante des fonctions

Le système d'évolution des rémunérations, entièrement axé sur la classification des fonctions, a généré une multiplication de niveaux hiérarchiques qui nuit grandement à l'efficacité générale entre le Président Directeur Général et les opérateurs : il y a au moins 8 niveaux hiérarchiques ce qui apparaît être excessif.

Une telle situation entraîne rétention, déformation et blocage de l'information de la base vers le sommet de la hiérarchie et délais parfois considérables de transmission de l'information entre le sommet de la hiérarchie vers la base.

2.2.5 La formation des collaborateurs

On constate des disparités significatives suivant les catégories professionnelles rencontrées.

- Le personnel de production se répartit entre :

- . les collaborateurs formés par le constructeur de l'outil de production et ayant généralement bénéficié d'un stage à l'étranger ; ces collaborateurs occupent la plupart du temps une position de maîtrise ou de cadre et disposent d'une assez bonne compétence professionnelle.
- . les collaborateurs formés sur place qui, eux, présentent des lacunes certaines.

- Le personnel administratif au sein duquel on trouve également deux types de population :
 - . les collaborateurs ayant été formés selon les méthodes et principes appliqués dans les pays industrialisés et qui ont conservé une assez bonne connaissance des techniques nécessaires
 - . les collaborateurs formés localement et à qui échappent manifestement les valeurs et concepts de l'économie de marché.

2.3 La gestion commerciale

Cette activité est quasiment inexistante dans l'entreprise.

Ceci semble dû au fait que pendant de nombreuses années la finalité d'une telle activité ne pouvait trouver sa place dans un contexte d'économie planifiée où, tant les types de produits que leurs prix de cession échappaient au contrôle de l'entreprise.

On constate, en dépit d'une volonté affirmée, une méconnaissance du ou des marchés auxquels les produits fabriqués sont destinés.

Des informations aussi essentielles que la nature et la capacité d'absorption du marché, les moyens de distribution les plus adaptés, le prix que le consommateur final est prêt à payer pour obtenir le produit restent des questions sans réponse.

La seule donnée connue réside dans le fait que la concurrence n'existe pas et que toute la production est écoulee.

Il semble toutefois que l'apparition récente d'un début de concurrence ait donné lieu au sein de l'entreprise à un effort significatif, notamment dans le cas du conditionnement des détergents et de la gamme des produits des cosmétiques.

Il nous paraît essentiel que l'ENAD obtienne la maîtrise de son réseau de distribution sans pour cela aller jusqu'à en être propriétaire. Des solutions d'association nous semblent particulièrement adaptées et représenteraient de plus une source significative d'information pour une meilleure connaissance du marché.

2.4 La gestion des données et leur support

L'indigence du support informatique mis à la disposition de l'entreprise est significative.

Les terminaux de saisie et de consultation sont insuffisamment nombreux de même que les moyens d'impression.

Enfin et surtout, le support informatique est peu adapté aux besoins de l'entreprise et à ses nouveaux objectifs.

La grande majorité des informations quantifiables sont traitées manuellement avec tous les risques et désavantages que cela comporte ; une grande quantité de collaborateurs passe l'essentiel de son temps à retranscrire, calculer, recopier une multitude d'informations peu fiables et qui ne sont déjà plus d'actualité lorsqu'elles deviennent disponibles.

3. ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE

3.1 Considérations générales

Un diagnostic rapide a été effectué par nos soins les 7 et 8 décembre 1991 sur les sites de détergents de Sour et de Regghaia ainsi qu'aux usines de cosmétiques et de lames de rasoir.

Un jugement global rapide sur l'entreprise par un expert extérieur permet de situer la problématique d'un redressement dans le cadre d'une transition vers l'économie de marché.

- le niveau de qualité et de prix des produits fabriqués pose aujourd'hui et posera de plus en plus avec la libéralisation de l'économie algérienne un problème de compétitivité donc de marketing classique, de diversification, de distribution, de promotion...

L'exportation rendue nécessaire par des capacités de production sous-utilisées posera également de nombreux problèmes.

- les outils de production sont relativement récents mais leur entretien n'est pas satisfaisant en raison de l'organisation de la maintenance et du problème des pièces de rechange. L'usine de Regghaia est plus ancienne.

- le faible degré d'intégration locale des approvisionnements grève lourdement les prix de revient. Il en résulte une valeur ajoutée extrêmement faible

- les implantations des usines résultent d'une volonté politique qui a fait totalement abstraction des coûts notamment, ceux découlant de l'effet de taille des unités, de la logistique, des délais...

- un certain monopole, le système de distribution, l'absence d'études de marché occultent les vrais problèmes commerciaux

- les contraintes des approvisionnements importés ont toutes sortes de conséquences sur les délais, les stocks, la qualité et les prix

- des effectifs pléthoriques accentués par la dispersion des sites, les double-emplois, les niveaux hiérarchiques trop nombreux vont poser des problèmes sociaux difficiles à résoudre. Les manutentions peu mécanisées également

- une maîtrise insuffisante des processus chimiques, les pannes, la qualité des matières, les ruptures de stock pénalisent gravement la productivité et la production

Toutes ces contraintes sont connues de l'entreprise ; certaines peuvent être maîtrisées de l'intérieur ; d'autres dépendent de la volonté politique. Nous n'aborderons ici que les premières.

3.2 Usine de détergents

3.2.1 Les produits

L'ENAD jouit d'un monopole pour les détergents et malgré cela on assiste à une stabilisation des ventes, phénomène qui s'explique probablement par la baisse du pouvoir d'achat, conséquence de l'inflation en Algérie.

La qualité des produits, médiocre semble-t-il, n'est donc pas encore en cause mais le deviendra avec l'importation de produits concurrents qui bénéficieront à la fois de l'avantage de la marque et du prix.

En matière d'exportation (ce qui est souhaitable rapidement compte tenu des capacités excédentaires) les problèmes de la qualité, du prix et de la promotion vont se poser simultanément.

La qualité du produit pose donc un problème de process qu'il est urgent de maîtriser si l'on souhaite résoudre celui du chiffre d'affaires.

Une comptabilité analytique bien faite permettrait ensuite de se fixer des objectifs plus ambitieux de vente accompagnés d'une réduction des prix de ventes promotionnelles.

Une étude de marché même succincte donnerait des indications précieuses sur la demande, le niveau de prix acceptable...

Il est à remarquer en effet que le réseau de distribution utilisé actuellement constitue un véritable écran entre l'ENAD et son marché.

Des produits nouveaux pour l'industrie sont à l'étude mais les remarques ci-dessus restent valables.

3.2.2 La production

Il est inutile d'épiloguer sur la dispersion des sites de production de détergents et leurs conséquences sur les coûts et la qualité des productions : tout le monde en est convaincu.

Mais peut-on faire marche arrière ?

A Sour en particulier tous les problèmes semblent être posés à la fois :

- les centres de décision éloignés des centres de production (siège éloigné du centre de gravité des usines)

- chaque unité travaille à un faible pourcentage de sa capacité alors qu'une seule unité située à Alger suffirait avec toutes les conséquences sur les coûts de fabrication (effet d'échelle), sur les frais d'approche des matières qui sont importées à 80 %, des produits finis expédiés en majorité sur Alger.

Sans compter les problèmes posés par les intrants (eau, gaz, électricité...).

- superposition de structures, de niveaux hiérarchiques avec toutes les conséquences sur les coûts, la flexibilité, l'efficacité...

En fabrication se pose d'abord le problème de la maîtrise du process : c'est là probablement qu'un opérateur extérieur doit avoir son utilité dans le cadre d'une orientation vers l'économie de marché.

Il offrirait l'avantage de l'assistance technique mais aussi d'une marque de la puissance financière.

Des problèmes d'investissement coûteux existent en effet (homogénéisateur, pompe haute pression, matériels de contrôle...).

Le faible taux d'intégration des matières locales a pour conséquences les multiples problèmes de qualité, de délais et de coûts d'achat ainsi que les frais d'approche.

La valeur ajoutée de l'entreprise est ainsi particulièrement faible et le résultat brut d'exploitation souvent négatif (valeur ajoutée / production TTC = 8 %).

Il s'agit là d'un problème national de développement de l'industrie pétrochimique en Algérie : il est en effet peu orthodoxe que l'Algérie cherche à exporter des produits dont l'essentiel des matières premières est importé mais sont issues du pétrole dont l'Algérie est exportatrice !

- l'absence d'investissement dans les chaînes de conditionnement conduit à un gonflement spectaculaire des effectifs
- en matière de non-qualité, un calcul rapide permettrait de chiffrer les pertes de toutes sortes occasionnées par les approvisionnements depuis le port, les transports et manutentions, la fabrication (pertes de matière, pannes...) le conditionnement (emballages perdus, temps perdu...).

Ceci est vrai pour les deux usines visitées.

La création d'une Direction de la qualité au siège avec des correspondants dans chaque usine est absolument nécessaire.

Un indice de la qualité, somme de toutes les non-qualités, devrait être institué d'urgence pour sensibiliser l'entreprise à ce grave problème.

Une formation spécifique à la qualité est nécessaire à tous les niveaux en commençant par le haut.

La qualité totale prise en charge par ce service permettrait de prendre en charge tous les dysfonctionnements de tous les services, à l'intérieur de ceux-ci et entre eux.

- imprimerie intégrée : c'est le type même de l'activité qu'il faut sous-traiter au besoin en organisant cette sous-traitance.

3.2.3 La maintenance

Ce service est aux prises avec de multiples problèmes qu'il serait vain d'évoquer ici. Les arrêts sont nombreux à cause des pannes, sans compter celles dûes aux ruptures d'approvisionnements.

Cette non-qualité qui s'explique par plusieurs causes mérite l'instauration d'une véritable politique de maintenance à la fois curative et préventive avec recherche systématique de ses causes, formation, délégation...

3.3 L'usine de cosmétiques

L'unité de cosmétiques de Rouiba visitée rapidement rencontre sensiblement les mêmes problèmes que ceux analysés ci-dessus, mais avec un marché concurrentiel très difficile à conserver et à développer.

La problématique nous apparait ainsi :

- les ventes de produits traditionnels baissent régulièrement alors que le marché est envahi par des produits concurrents locaux ou importés qui semblent se vendre mieux.

On tente de remédier à cette situation par le lancement de produits qui se vendent, de nouveaux emballages...

Une étude plus poussée permettrait de localiser les vrais problèmes (qualité des produits, prix, image de marque, distribution...).

- les stocks sont importants malgré un taux d'activité extrêmement bas (35 %). Il y a probablement là un problème de prix promotionnel à étudier ou de prix marginal pour tenter de faire tourner l'usine.
- les prix sont grevés par une mauvaise productivité (conditionnement à effectifs pléthoriques, pannes...)
- sur-effectifs dans les services d'appui (170 opérateurs pour 372 employés)
- la non qualité qui n'est pas mesurée semble importante
- pannes nombreuses

Les problèmes sont tellement nombreux dans cette unité qu'aucun redressement ne sera possible sans une mobilisation totale de l'Etat-Major à l'usine et au siège pour définir un véritable projet d'entreprise avec participation verticale et horizontale de l'encadrement. Ce projet nécessite un diagnostic préalable approfondi.

3.4 L'usine de lames de rasoir

Cette visite encore plus rapide faute de temps nous a permis cependant de nous interroger sur une problématique encore plus manifeste dans cette unité que dans les précédentes pour assurer son développement rentable :

- outil vétuste produisant des lames traditionnelles à la fois de qualité contestable et ne correspondant plus à la demande
- non qualité importante
- des machines modernes sont en cours d'installation dans un nouvel atelier mais des investissements supplémentaires seront nécessaires pour fabriquer des rasoirs jetables si c'est ce que l'on veut fabriquer
- sur-effectifs...

Il y a lieu de se demander ici si ce type de fabrication correspond bien à la définition habituelle d'un projet utile à l'entreprise et à la collectivité dans un pays en développement (cout, avantage) du fait à la fois de sa forte intensité capitalistique et de l'existence d'une concurrence qu'il sera difficile de combattre.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

Les dysfonctionnements mentionnés dans ce rapport n'ont pas pour but de donner une image négative de l'ENAD.

Comme tout rapport d'audit celui-ci passe sous silence les points et secteurs dont le fonctionnement est satisfaisant, points somme toute assez nombreux dans le cas de l'ENAD. Il convient de signaler à cet égard le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le management de l'ENAD, et ce dans un contexte souvent difficile.

Toutefois, devant la multiplicité des domaines qui, à notre avis, devraient bénéficier d'une réorganisation et d'une adaptation au nouveau contexte économique de l'Algérie, il nous a semblé intéressant de présenter nos recommandations en fonction du coefficient de priorité qu'il convient selon nous de leur accorder.

De même que la brièveté de l'audit que nous avons effectué ne nous permet pas de prétendre à une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée ; de même les recommandations que nous formulons ne sauraient être analysées comme des solutions immédiatement applicables ; il s'agit davantage d'axes de réflexion qui, à notre sens, devraient retenir l'attention des dirigeants de l'ENAD à court terme, chacune des recommandations devant alors après analyse critique, donner lieu à une étude détaillée débouchant sur des solutions concrètes.

4.2 Recommandations d'ordre général

Celles-ci présentent toutes un caractère de priorité évident.

4.2.1 Filialisation de certaines activités

Ceci devrait se réaliser par l'éclatement de certaines structures juridiques et organisationnelles ; le fait que l'ENAD soit issue de l'éclatement d'un conglomérat résultant des principes de l'économie planifiée a donné lieu à des regroupements d'activité sous une même entité ; ces regroupements ne participent pas forcément d'une logique évidente en termes d'économie de marché.

Par ailleurs, l'absence de sous-traitance locale fiable amène également l'ENAD à allouer des ressources non négligeables à des activités qui ne ressortent pas de son objet industriel ; on peut à cet égard citer les travaux d'imprimerie et de conditionnement.

Dans ces conditions, il nous paraît essentiel de filialiser dès que possible ces diverses activités dans le cadre de sociétés dont il conviendra de déterminer la nature et la composition de l'actionnariat.

Ceci permettra de créer un schéma d'organisation où la profitabilité de chaque type d'activité exercée sera mise en évidence ; cette disposition permettra enfin à chaque équipe de direction mise en place de se consacrer totalement à l'activité qui lui sera confiée sans avoir à disperser ses efforts vers des secteurs qu'ils ne maîtrisent pas forcément totalement.

4.2.2 Elaboration d'un plan d'entreprise

Celui-ci doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les objectifs à atteindre (prévisions 1992-1994) ?
- Quelle est la stratégie de développement de l'entreprise ?
- Quelles sont les mesures à prendre afin d'atteindre ces objectifs ?

Ce travail qui devrait être facilement élaboré, devrait se traduire par un projet d'entreprise auquel l'ensemble des collaborateurs devrait adhérer.

4.2.3 Mise en place d'un système de gestion des données

Dans le court terme, une centralisation des traitements s'impose dans les domaines suivants :

- la comptabilité, budget, finance
- la production
- la gestion des stocks
- le personnel

Les problèmes résultant de la dispersion des sites de production, devraient s'en trouver grandement diminués si ce n'est résolus.

Conclusions concernant les recommandations d'ordre général

La mise en place des recommandations ci-dessus doit permettre de disposer d'un cadre plus compréhensible où les diverses activités ne sont plus imbriquées les unes dans les autres, ce qui facilite le contrôle de gestion ; de fixer les objectifs de chacune des activités et de mettre à la disposition des équipes dirigeantes les informations nécessaires à leurs décisions de gestion.

Faute de mettre en place ce genre de structure, il nous paraît difficile d'envisager de restructurer l'entreprise pour la rendre compétitive dans un contexte d'économie de marché et la rentabilité des opérations économiques effectuées risque de demeurer hasardeuse pendant quelques temps.

4.3 Recommandations d'ordre particulier

4.3.1 Réorganisation de la Direction "Comptabilité et finance"

Compte tenu des constats précédents, il apparaît qu'une réorganisation complète de cette direction devrait être opérée au plus tôt ; celle-ci devrait répondre aux problèmes suivants :

- mise en place d'un système de comptabilité générale fiable
- mise en place d'une procédure budgétaire
- mise en place des éléments de base d'une comptabilité analytique

4.3.2 Au niveau de la production

Appareil de production

- amélioration des performances de la maintenance
- amélioration de la maîtrise des procédures de fabrication (essentiellement les aspects chimiques)
- amélioration de la maîtrise des procédures de conditionnement
- renouvellement de certains outils de production (lames de rasoirs)
- mise en place d'une Direction de la qualité directement rattachée à la Direction générale

4.3.3 Direction commerciale

Marketing et ventes

- développement systématique d'une stratégie commerciale orientée vers l'exportation (pays en voie de développement notamment)
- aide à la décision par de véritables études de marché, tant sur le plan national, qu'international (notamment au niveau des cosmétiques)
- acquisition de la maîtrise du réseau de distribution

Approvisionnement

- mise en place de procédures d'achat
- renforcement du caractère centralisateur de la cellule "Appros"
- diversification de la gamme des fournisseurs, tant sur le plan national, qu'international

4.3.4 Direction des ressources humaines

Celle-ci devra s'attacher tout particulièrement à apporter des solutions aux problèmes suivants :

- redéploiement des effectifs en surnombre en relation avec la stratégie de développement de l'entreprise
- valorisation de la formation du personnel par la mise à profit de formules possibles de partenariat et la recherche de stages tout particulièrement dans les domaines de la production (processus chimiques) et de la maintenance.

4.3.5 Organisation générale

Création du poste de contrôleur général

Celui-ci directement rattaché au Président Directeur Général aura pour fonctions :

- l'établissement de procédures pour toutes les activités de l'entreprise (production et gestion)
- le suivi de l'application correcte par les services des procédures édictées
- le contrôle budgétaire des dépenses engagées ainsi que des résultats dégagés tant au niveau des unités d'exploitation que des directions du siège

Création d'une cellule "études"

Egalement directement rattachée au Président Directeur Général et dont le rôle sera :

- de contrôler les résultats à tous les niveaux (appro, stocks, production, ressources humaines, finance...)
- de préparer les tableaux de bord essentiels à la connaissance de la bonne marche de l'entreprise.

4.4 Les sources de financement

Il est clair que la mise en application des recommandations formulées dans le chapitre occasionneront des dépenses significatives, mais ces dépenses sont rendues nécessaires si l'ENAD veut être apte à affronter dans des conditions satisfaisantes les défis d'une économie de marché.

Les difficultés actuelles de l'économie algérienne font en sorte que les financements en provenance des banques sont rares et onéreux.

De plus, comme cela a été précédemment expliqué, le manque de fiabilité des états préparés au niveau de la comptabilité financière ne permet pas à l'ENAD de produire auprès de ses banquiers des projets de financement suffisamment crédibles.

4.4.1 La réallocation des ressources

Même s'il est indéniable qu'une aide extérieure, quelle que soit sa forme et son origine, s'avère indispensable, une vision réévaluée des valeurs patrimoniales de l'ENAD permettrait sans doute de trouver des ressources pouvant être affectées à des objets plus immédiatement rentables.

Certaines activités n'ayant pas de rapport direct avec l'objet industriel et commercial de l'ENAD, telles que les prestations de service dans le domaine de l'imprimerie représentent une immobilisation importante de capitaux.

Les terrains possédés par l'ENAD pourraient en outre être utilisés de façon plus rationnelle et le surplus revendu, ce qui permettrait de dégager une partie des liquidités nécessaires aux restructurations indispensables.

4.4.2 Le partenariat

L'ENAD est assez bien positionnée pour rechercher et trouver des partenaires étrangers susceptibles de s'intéresser à sa production.

Le savoir-faire de l'ENAD est indéniable dans le domaine industriel et elle dispose d'un potentiel humain ainsi que d'un outil industriel performants.

Un partenaire étranger pourrait être prêt à investir des capitaux dans cette opération en contrepartie d'un approvisionnement régulier et de qualité constante.

ANNEXE

ANALYSE FINANCIERE

PRELIMINAIRE

Compte tenu des diverses remarques évoquées précédemment, (non certification des comptes par les commissaires aux comptes, valeur négative de la production stockée au bilan de l'exercice 1989, par exemple), nous ne tenterons pas de procéder à une analyse financière classique, mais plutôt d'analyser les grandes masses du bilan et le compte de résultats, afin d'en tirer les informations essentielles à la compréhension de la structure financière de l'entreprise.

1. ANALYSE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

1.1 Les fonds propres

Le niveau négatif de ceux-ci est particulièrement alarmant ; il représente en effet approximativement la moitié du total du bilan.

Par ailleurs, on peut se demander si :

- l'augmentation des fonds sociaux entre 1989 et 1990 de DA 39 millions
- la constitution de réserves de DA 238 millions

se sont réellement traduites par des injections de nouveaux capitaux dans l'entreprise, ou ne sont pas plutôt le résultat d'un jeu d'écritures comptables.

En tout état de cause, au 31/12/1990 (en fonction des données comptables étudiées) les besoins en fonds propres de l'entreprise seraient de DA 1.800 millions et ce afin de maintenir un niveau d'indépendance financière acceptable (de 25 à 100).

Au cours des trois exercices étudiés la diminution des fonds propres partant d'une situation déjà négative en 1988 (DA 472 millions) a été de 122 %.

Des décisions et des mises en application urgentes de celles-ci s'imposent donc de façon manifeste.

1.2 Besoins en fonds de roulement

Ceux-ci sont de DA 103 millions au 31/12/1990 ; l'équilibre financier de l'entreprise peut se résumer de la façon suivante :

(DA, millions)

<u>Besoins en financement</u>		<u>Sources de financement</u>	
Besoins en fonds de roulement	103	Dettes à L & MT	1.819
Valeurs immobilisées	1.039	Banques	372
Fonds propres négatifs	1.049		
	<hr/>		<hr/>
TOTAL	2.191	TOTAL	2.191

L'injection de fonds propres précédemment recommandée, aurait pour effet d'améliorer considérablement la structure financière de l'ENAD, qui se présenterait alors de la façon suivante :

(DA, millions)

Besoins en fonds de roulement	103	Banques	-
Valeurs immobilisées	1.039	Dettes à L & MT	1.819
Autres emplois	1.487	Fonds propres	810
	<hr/>		<hr/>
TOTAL	2.629	TOTAL	2.629

ce qui laisserait à la Direction de l'ENAD le choix de l'opportunité parmi une série de stratégies possibles :

- diminution substantielle de l'endettement à long et moyen termes
- constitution de nouveaux investissements opérationnels
- augmentation de la production, partant des besoins en fonds de roulement.

Il convient de noter à ce propos, qu'un calcul approché du point mort de l'entreprise se situe à DA 3.800 millions, soit approximativement 140 % de ce qu'était le chiffre d'affaires au 31/12/1990.

Compte tenu de la structure du bilan telle qu'elle se présente au 31/12/1990, il nous apparaît difficile de réduire le volume des besoins en fonds de roulement, en effet :

- la rotation des stocks est inférieure à 6 mois, ce qui dans le contexte algérien, doit être considéré comme satisfaisant
- le crédit client est légèrement supérieur à 1 mois
- le crédit fournisseur est supérieur à 8 mois

1.3 La rentabilité

La constance des résultats négatifs de l'entreprise est réellement alarmante :

(DA, millions)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
Résultat d'exploitation	(74)	(340)	(373)
Résultat net	(230)	(543)	(304)

Les postes suivants sont particulièrement préoccupants :

- coût des marchandises vendues (71 % du chiffre d'affaires)
- frais de personnel (24 % du chiffre d'affaires)
- charges exceptionnelles (17 % du chiffre d'affaires)

Une augmentation radicale du volume du chiffre d'affaires (+ de 100 %), la maîtrise des trois postes précédemment indiqués, représentent les paramètres nécessaires afin d'amener l'ENAD dans une zone de rentabilité structurelle.

RAISON SOCIALE (développée) : ENAD MONNAIE :Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	1.173	1.188	1.590	
RESULTATS NETS	(230)	(543)	(304)	
FONDS PROPRES	(472)	(1.018)	(1.049)	
CAPITAUX PERMANENTS	1.669	1.059	770	
BESOINS EN FONDS PROPRES	1.174	1.830	1.859	
ENDETTEMENT ACTUEL	-	-	-	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	25/100	25/100	25/100	
FONDS DE ROULEMENT	120	(93)	(269)	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	(23)	177	103	
TRESORERIE	143	(270)	(372)	

RAISON SOCIALE (développée) : ENAD

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

Intérêts des emprunts (%)	-	24,7	21,5	
Coût d'ajustement Trésorerie	47	67	80	
Stocks en jours de vente	132	234	170	
. Crédit clients	57	63	40	
. Crédit fournisseurs	185	276	247	
Banques en jours de CA	3	83	85	
Marge sur coût variable (%)	-	-	20	
Point mort	-	-	3.820	

RAISON SOCIALE (développée) : ENAD

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		(472)	(1.018)	
Résultat net de l'exercice		(543)	(304)	
Augmentation capital			39	
Autres apports		-	238	
Ecart de réévaluation			1	
Total apports				
Moins dividendes				
Autres déductions		(3)	(5)	
Augmentation (DIM) Fonds propres		(3)	273	
Fonds propres (fin exercice)	(472)	(1.018)	(1.049)	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice		926	848	
- Immob. nettes début d'exercice		1.009	926	
+ Amortissements de la période		115	111	
= Investissements nets		32	33	
+ Cession Valeurs immobilisées		-	-	
= INVESTISSEMENTS BRUTS		32	33	

RAISON SOCIALE (développée) : ENAD

MONNAIE : Dinar
UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990
-----------------	------	------	------

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF			
VALEURS IMMOBILISEES	1.549	1.152	1.039
FRAIS D'ETABLISSEMENT	251	124	40
IMMOBILISATIONS	1.009	926	848
TERRAINS	22	22	22
INVESTISSEMENTS EN COURS	51	44	59
CREANCE INVESTISSEMENT INTER-UNITES	216	36	70
ACTIFS CIRCULANTS	789	1.081	1.153
STOCKS	272	599	628
CLIENTS	184	205	175
REGULARISATION ACTIF	11	6	16
CREANCE DES STOCKS	17	9	18
AVANCES POUR COMPTE	126	238	287
AVANCES EXPLOITATION	25	23	29
VALEURS DISPONIBLES	154	1	-
TOTAL DE L'ACTIF	2.338	2.233	2.192
PASSIF			
FONDS PROPRES	(472)	(1.018)	(1.049)
FONDS SOCIAL	41	41	80
RESERVES	-	-	238
PROVISIONS NON AFFECTEES	-	-	1
PERTES DE L'EXERCICE	(230)	(543)	(304)
R.A.N.	(288)	(521)	(1.064)
ECARTS DE REEVALUATION	5	5	-
BENEFICES DE L'EXERCICE	-	-	-
DETTES LONG & MOYEN TERME	2.141	2.077	1.819
DETTES D'INVESTISSEMENT	2.141	2.077	1.819
DETTES A COURT TERME	669	1.174	1.422
PASSIF PRIVILEGIE ASSOCIES CT			
FOURNISSEURS	337	673	768
REGULARISATION PASSIF	1	-	4
DETENTION / COMPTE	9	12	14
DETTES D'EXPLOITATION	302	209	230
AVANCES COMMERCIALES	9	9	34
BANQUES	11	271	372
TOTAL DU PASSIF	2.338	2.233	2.192

COMPTE DE RESULTATS

	1988 MONTANT	1988 % du CA	1989 MONTANT	1989 % du CA	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA
Vente de marchandises	1.173		1.188		1.590			
- Coût des stocks vendus	(665)	57	888	75	1.137	71		
= MARGE BRUTE	508		300		453			
Production stockée	10		(2)		44			
Consommations intermédiaires & serv.	(29)		(29)		(40)			
= VALEUR AJOUTEE	489		269		457			
Total activités multiples	37		33		19			
- Frais de personnel	(233)	20	(278)	23	(380)	24		
Impôts et taxes	(186)	16	(203)	17	(268)	17		
- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	107		(179)		(172)			
- Autres charges	(14)		(15)		(16)			
- Amortissements	(115)		(115)		(111)			
Provisions	(5)		(1)		(5)			
Produits divers	-		37		11			
= RESULTAT D'EXPLOITATION AV FF	(27)		(273)		(293)			
- frais financiers	(47)	4	(67)	6	(80)	5		
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT	(74)		(340)		(373)			
+ Produits divers	-		-		-			
= BENEFICE D'EXPLOITATION	(74)		(340)		(373)			
- Impôts	(18)							
- Pertes excep/exercice antérieur								
- Charges excep et/ou Hors Exp.	(216)	18	(230)	14	(266)	17		
+ Profits except et/ou hors exploit.	78		27		333			
+/- value cession								
Ajustement					2			
= RESULTAT NET	(230)		(543)		(304)			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	(115)		(428)		(193)			
- Dividendes	-		-		-			
AUTOFINANCEMENT	(115)		(428)		(143)			

RAISON SOCIALE (développée) : ENAD

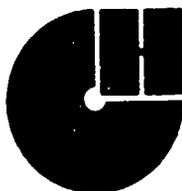
MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1989	1990		
-----------------	------	------	--	--

ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Résultat net	(543)	(304)		
Amortissements	115	111		
Charges à caractère de réserve				
Capacité d'autofinancement	(428)	(193)		
EMPLOIS D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) stocks	327	29		
Aug. (dim) clients + Ear	21	(30)		
Aug. (dim) Régul. actif	(5)	10		
Aug. (dim) autres débiteurs	98	64		
Total Emplois d'exploitation	441	73		
RESSOURCES D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) fournisseurs	336	95		
Aug. (dim) dettes fiscales				
Aug. (dim) autres créanciers	(90)	48		
Aug. (dim) Régul. passif	(1)	4		
Total ressources d'exploitation	245	147		
CASH FLOW NET D'EXPLOITATION	(624)	(119)		
AUTRES UTILISATIONS				
Investissements bruts	32	33		
Dividendes	-	-		
Repaiement dettes à LT	64	258		
Repaiement dettes à CT				
Diminution fonds propres	3	-		
Immobilisations		49		
Total autres utilisations	99	340		
AUTRES RESSOURCES				
Augmentation de capital		273		
Augmentation dettes à LT		-		
Augmentation dettes à CT	260	101		
Cessions valeurs immobilisées	314	84		
Ajustement nécessaire	(4)	-		
Total autres ressources	574	458		
Aug. (dim) valeurs disponibles	(153)	(1)		



H. Roche Consultants, 4 Avenue Hoche 75008 Paris Tél. : 40 07 13 33 • FAX : 40 53 33 33

COMPTE RENDU DE VISITE

PROSIDER

**ENTREPRISE NATIONALE DE PROMOTION DES PRODUITS
SIDERURGIQUES**

Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission de début février 1992 à l'usine et au siège de PROSIDER à Annaba.

Nous remercions les dirigeants de PROSIDER pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et les informations qu'ils nous ont communiquées

SOMMAIRE

1. **STRUCTURE DU RAPPORT**
 - 1.1 **Introduction**
 - 1.1.2 *La société*
 - 1.1.3 *Le rapport*
 - 1.2 **La gestion administrative**
 - 1.3 **La production industrielle**

2. **ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 **La gestion financière**
 - 2.1.1 *La comptabilité financière*
 - 2.1.2 *La comptabilité industrielle*

 - 2.2 **La gestion des ressources humaines**
 - 2.2.1 *L'environnement*
 - 2.2.2 *La législation du travail*
 - 2.2.3 *Le problème des sur-effectifs*
 - 2.2.4 *Les descriptions de poste*
 - 2.2.5 *Salaires et autres avantages*
 - 2.2.6 *Formation*

 - 2.3 **La gestion commerciale**
 - 2.3.1 *Les approvisionnements*
 - 2.3.2 *Le marché*
 - 2.3.3 *La complexité commerciale*
 - 2.3.4 *La politique des prix*
 - 2.3.5 *Les circuits de distribution*
 - 2.3.6 *Les perspectives commerciales*

 - 2.4 **La gestion des données et leur support**
 - 2.4.1 *L'existant*
 - 2.4.2 *Le schéma directeur informatique*

3. **LA GESTION INDUSTRIELLE**
 - 3.1 **La standardisation**

 - 3.2 **La formalisation**
 - 3.2.1 *L'organigramme*
 - 3.2.2 *La prise de décision*

 - 3.3 **La planification et le contrôle**
 - 3.3.1 *La planification*
 - 3.3.2 *Le contrôle*

- 3.4 **La technologie**
 - 3.4.1 *Les produits et services*
 - 3.4.2 *Les unités de production*
 - 3.4.3 *Les équipements*
 - 3.4.4 *L'organisation de la production*

- 3.5 **La capacité potentielle**

- 4. **RECOMMANDATIONS**
 - 4.1 **Principes généraux**

 - 4.2 **Le plan de redressement de l'entreprise**

 - 4.3 **Recommandations d'ordre général**
 - 4.3.1 *Filialisation de certaines activités*
 - 4.3.2 *Elaboration d'un plan d'entreprise*
 - 4.3.3 *Mise en place d'un système de gestion des données*

 - 4.4 **Recommandations d'ordre particulier**
 - 4.4.1 *Réorganisation de la Direction "comptabilité & finance"*
 - 4.4.2 *Au niveau de la production*
 - 4.4.3 *Direction commerciale*
 - 4.4.4 *Direction des ressources humaines*
 - 4.4.5 *Organisation générale*

ANNEXE : ANALYSE FINANCIERE

1. STRUCTURE DU RAPPORT

1.1 Introduction

La visite de l'entreprise a été réalisée dans un double but :

- appréciation des problèmes liés à la production industrielle
- appréciation des problèmes liés à la gestion administrative

et ce afin d'obtenir une compréhension aussi complète que possible de l'entreprise .

Nous formulerons au titre des conclusions un certain nombre de recommandations dont le caractère d'urgence nous a paru tout à fait significatif.

1.1.2 La société

Historique et activité de l'entreprise

Le projet d'une industrie algérienne de l'acier "société nationale de sidérurgie" remonte aux années 60 avec la mise en chantier du complexe sidérurgique de El HADJAR.

En 1971, est créée la société REALSIDER dont l'objet est la production de tous produits en acier pouvant être utilisés pour le bâtiment et le génie civil.

A la suite de l'éclatement de REAL SIDER en différentes unités économiques en 1978, création de la société PROSIDER.

Le véritable démarrage économique de PROSIDER a eu lieu en 1980, à la suite du tremblement de terre ayant affecté l'ouest du pays, lequel occasionna un besoin considérable en produits métallurgiques plus particulièrement en hangars préfabriqués.

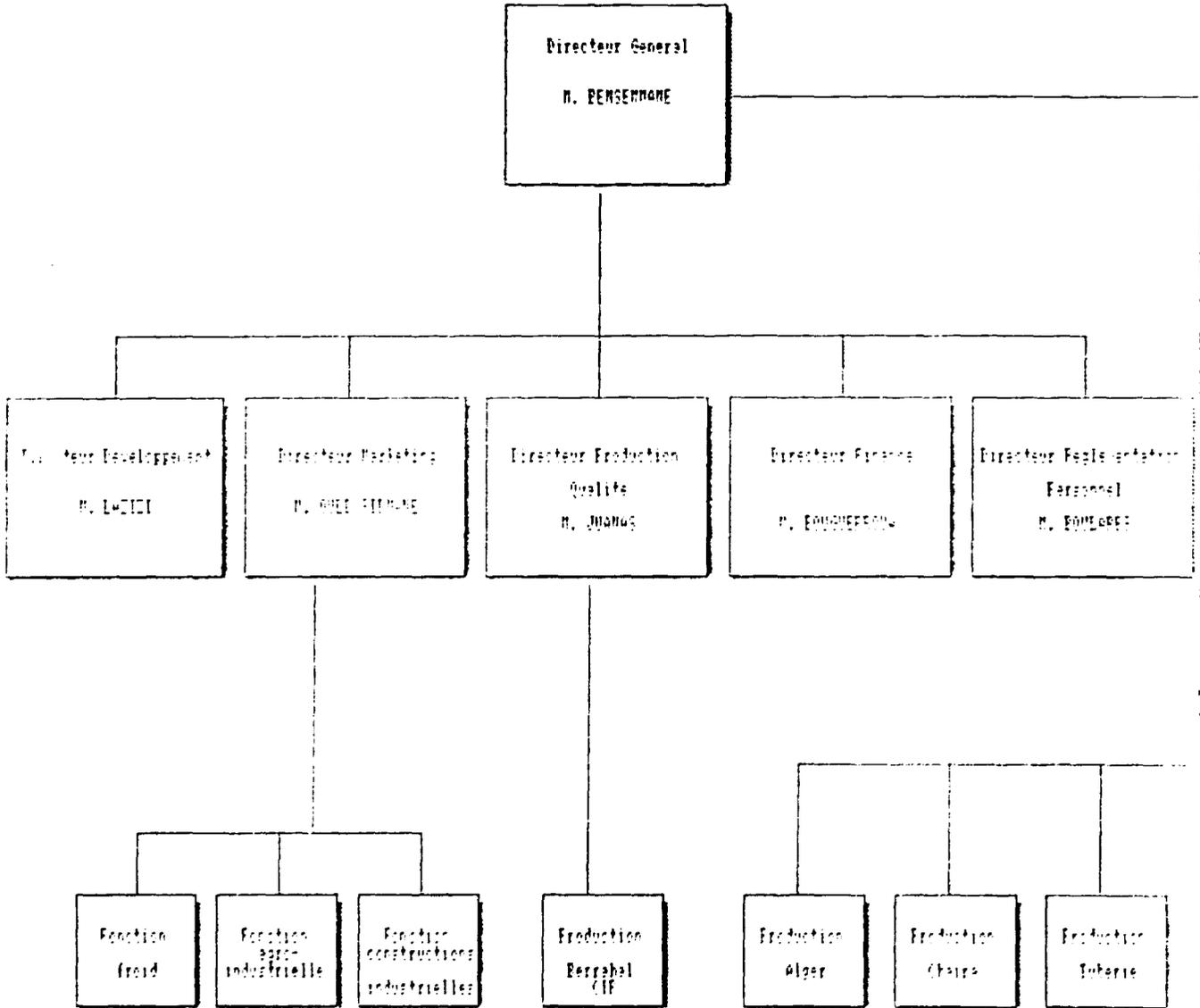
L'entreprise produit tous les éléments d'acier pouvant être utilisés dans des constructions de type industriel, agricole, social ou résidentiel.

Le capital de l'entreprise de DA 20 millions est détenu par :

- le fonds de participation des biens d'équipements (40 %)
- le fonds de construction (30 %)
- le fonds agro-industrie (30 %)

PROSIDER

Organigramme actuel



PROSIDER détient en outre des participations dans deux sociétés :

- SOTAC : Société Tuniso Algérienne de construction métallique, dont l'objet est la production de bâtiments industriels (capital 1.620.000 dinars tunisiens participation PROSIDER : 40 %)
- SACO : Société Arabe de commercialisation, dont l'objet est d'effectuer toute opération de trading Offshore (participation PROSIDER : 67 %).

Organigramme

Il existe actuellement cinq grandes directions opérationnelles :

- une direction du développement
- une direction de la production et de la qualité
- une direction du marketing
- une direction finance et comptabilité
- une direction réglementation et personnel

La Direction générale a introduit les concepts de "fixation d'objectifs" et de "contrôle des résultats" dans la gestion des unités de production.

1.1.3 Le rapport

Celui-ci suivra le plan indiqué dans l'introduction. Nous analyserons successivement :

- l'activité de production industrielle
- l'activité administrative au sens large

Bien que les conclusions auxquelles nous arrivons se fondent sur l'ensemble des données collectées, il nous a semblé intéressant de la présenter de façon distincte, même si les recommandations que nous suggérons ont un impact simultanément sur l'activité de production industrielle et sur la gestion administrative de l'entreprise.

Il convient pour finir de noter que la brièveté de l'audit effectué ne nous permet en aucune façon de prétendre avoir achevé une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée.

Un plan de redressement ayant été élaboré par l'entreprise, les éléments les plus significatifs de celui-ci seront repris dans les conclusions et recommandations figurant à la fin du présent rapport.

1.2 La gestion administrative

Nous avons passé en revue les principaux secteurs de la gestion administrative de l'entreprise afin d'essayer de mettre en évidence les dysfonctionnements qui pourraient pénaliser l'activité de gestion (considérée au sens large).

Cette analyse a été conduite suivant quatre axes :

- la gestion financière
- la gestion des ressources humaines
- la gestion commerciale
- la gestion des données et leurs supports

1.3 La production industrielle

Celle-ci s'attache à évaluer les domaines suivants :

- la standardisation
- la planification et le contrôle
- les équipements
- la technologie

2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

2.1 La gestion financière

2.1.1 La comptabilité financière

Les problèmes posés

Les comptes des l'exercice 1989 :

Les lacunes suivantes ont été relevées par M. Z. REZAGUI (expert comptable) :

- absence d'un budget d'investissement au niveau des unités
- absence au niveau de certaines unités d'un fichier investissement
- absence de procédure formelle en matière de cession d'investissements
- absence d'une politique formelle et uniforme de calcul des dotations aux amortissements

- absence d'une codification des biens qui permettra leur identification
- absence d'un inventaire physique fiable

Celles-ci conduisent à la recommandation de procéder à l'assainissement intégral des comptes de l'entreprise à fin 1989.

Les comptes de l'exercice 1990 :

Le rapport du commissaire aux comptes (M. ARBADJI Smail) conclut : "en l'état actuel des choses l'organisation comptable et la tenue de la comptabilité de l'entreprise (PROSIDER) présentent d'importantes irrégularités dans la forme et dans le fond, tant au niveau de la comptabilité "deniers" qu'à celui de la comptabilité "matières".

Un élément essentiel de la cause des dysfonctionnements mis en évidence provient du fait que le système comptable utilisé par PROSIDER est celui hérité de la S.N.S. Il date de 1968 et n'est plus compatible avec les besoins actuels de l'entreprise.

Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Sont de deux types :

D'ordre interne

- l'entreprise dispose de 14 structures comptables autonomes, pour lesquelles la consolidation des informations chiffrées représente une tâche particulièrement difficile ; les centres opérationnels ne produisent leurs résultats mensuels qu'avec un retard considérable
- la Direction financière tient la comptabilité de certaines structures et ne peut de ce fait exercer en toute indépendance les contrôles qui lui seraient normalement dévolus
- la séparation de certaines fonctions incompatibles :
 - . la fonction de direction
 - . la fonction de contrôle
 - . la fonction de détention et d'accès aux biens
 - . la fonction d'enregistrement

n'est pas toujours réalisée.

- certains domaines d'activité essentiels :

- . procédure de gestion des stocks
- . gestion de l'endettement des créances et de la trésorerie ne sont pas pris en charge par les directions centrales responsables

D'ordre externe

Les données comptables sont traitées à l'extérieur, par SIDER.

Non seulement ceci occasionne des délais de traitement importants, mais cette pratique résulte en un coût non négligeable pour PROSIDER.

Afin de remédier à ces dysfonctionnements, il conviendrait de mettre en place :

- un nouveau cadre comptable propre à PROSIDER
- un logiciel comptable pour le fonctionnement des petites unités

Les postes du bilan

Les immobilisations

A la suite du passage à l'autonomie en 1985 d'un certain nombre d'entreprises économiques, des coefficients de réévaluation ont été fixés par les autorités de tutelle (COREP) afin de réévaluer certains postes du bilan.

Les dispositions précédentes ont conduit à une réévaluation de DA 21,8 millions pour DA 336 millions de valeurs immobilisées.

Les valeurs d'exploitation

Contrairement à la grande majorité des entreprises algériennes, PROSIDER se trouve dans une situation "relativement" favorisée, car 80/90 % de ses intrants (bobines d'acier) proviennent de sources locales.

Une provision réaliste pour dépréciation de stocks devrait être constituée, la provision de DA 19 millions existante nous apparaissant comme faible.

Les clients

Ce poste représente approximativement 14 mois de chiffre d'affaires de l'entreprise et met en évidence deux facteurs :

- nécessité d'une reprise en main énergique de la gestion "clients" afin de ramener ce poste à des volumes acceptables
- nécessité de constituer une provision raisonnable (seulement DA 14 millions ayant été autorisés).

En conclusion

Les postes les plus significatifs du bilan présentent des montants qui ne reflètent pas les valeurs économiques correspondantes et ce pour des raisons tant externes, qu'internes à l'entreprise.

Ce qui conduit à l'impossibilité pratique de conduire toute analyse financière classique en se basant exclusivement sur les données chiffrées fournies.

Le compte de résultats

Ce qui a été vu précédemment a ses conséquences sur les postes correspondants du compte de résultats.

Par ailleurs, la perte comptable de DA 60 millions nous apparaît être largement sous-évaluée, en effet :

- la dotation aux amortissements ne correspond pas à ce qu'elle devrait être pour répondre à la réalité économique d'aujourd'hui
- insignifiance du montant de la dotation aux provisions pour créances douteuses
- absence de provisions pour risque de change
- montant très important du poste charges hors exploitation : DA 41 millions

La comptabilité analytique

Elle n'est pas à ce jour fonctionnelle.

Conclusions en ce qui concerne la comptabilité financière

Les dysfonctionnements préalablement identifiés rendent inexploitable les états financiers produits par l'entreprise et pénalisent grandement tant le gestionnaire que l'investisseur éventuel qui ne disposent pas d'une information fiable pouvant servir de base à leurs décisions.

2.1.2 La comptabilité industrielle

Celle-ci n'existe pas, ce qui rend actuellement hypothétique toute analyse des composantes d'un prix de revient.

Nous analyserons successivement les aspects "stocks" et "standards de production".

La gestion des stocks

Stocks de produits finis

L'inventaire est réalisé par des équipes mixtes : techniques et comptables.

Stocks morts

Ce problème concerne essentiellement l'unité de Chaiba, et représente 28 % des stocks soit approximativement DA 16 millions.

stock matières premières

- les inventaires sont arrêtés par le responsable même du magasin, il y a là une entorse grave aux procédures de contrôle interne, qui prévoient la séparation de la fonction "détermination des biens", de la fonction "contrôle"
- il n'y a pas de procédure de prise d'inventaire
- pas d'identification des éléments de stocks à rotation lente ou de stocks périmés
- . la pratique de l'inventaire permanent n'est pas utilisée dans l'entreprise, simplement inventaire physique en fin d'exercice
- . les différences de stocks ne donnent pas lieu à un traitement approprié

Il est à noter que face à ces DA 16 millions de non-valeurs, l'entreprise n'a pas procédé à la constitution d'une provision adéquate.

Les rebus

Ils ne font pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle détaillés, ce qui génère une marge d'erreur supplémentaire.

Les standards de production

Ils existent, tant en ce qui concerne l'aspect matière que la fixation du temps alloué.

Compte tenu de l'inexistence d'une comptabilité industrielle, ceux-ci sont en l'état difficilement exploitables.

Conclusions concernant la comptabilité industrielle

Celle-ci devrait être mise en place, parallèlement à la mise en place d'une comptabilité analytique.

Dans les conditions actuelles de connaissances des données, la fixation d'un prix de vente adéquat, afin de permettre à l'entreprise de se positionner dans une zone de profitabilité, nous apparaît tout à fait aléatoire.

2.2 La gestion des ressources humaines

2.2.1 L'environnement

Celui-ci a été particulièrement difficile dans le passé tout particulièrement en 1989 où une opposition violente existait entre certains cadres et la Direction générale.

Par ailleurs, les syndicats (UGTA) se voulaient à la même époque (1988-1989) fonctionner comme cogestionnaires de l'entreprise.

Actuellement, l'environnement apparaît plus serein.

L'encadrement devra faire l'objet de la part de la Direction générale d'une attention particulière afin de valoriser sa compétence professionnelle.

2.2.2 La législation du travail

Celle-ci se caractérise par sa rigidité :

- impossibilité de procéder aux licenciements nécessaires (pas de caisse de chômage)
- difficultés rencontrées par la hiérarchie afin de faire respecter la discipline
- redéploiement nécessaire de certains collaborateurs rendu très difficile (l'entreprise a réussi néanmoins à procéder au redéploiement de 170 collaborateurs)
- impossibilité de procéder à la mise en chômage technique

2.2.3 Le problème des sur-effectifs

Ce problème peut exister dans certains ateliers, où la part de travaux manuels est importante.

Sur l'effectif global de l'entreprise soit 1260 collaborateurs, 20 % représente la part des administratifs ; une informatisation de certains services pourrait contribuer à l'amélioration de la productivité générale.

2.2.4 Les descriptions de poste

L'analyse des postes a été faite en 1986 - 1987, elle est aujourd'hui dépassée.

2.2.5 Salaires et autres avantages

Une nouvelle convention collective est en cours de négociation avec les syndicats (UGTA, SIT) à l'issue de laquelle, une grille de salaires propre à l'entreprise sera arrêtée.

2.2.6 Formation

Le budget "formation" représente approximativement 3 % de la masse salariale.

Après que chaque unité ait fait connaître ses besoins, le planning "formation" est arrêté au niveau central.

L'entreprise a fait des efforts tout particuliers vers l'acquisition de nouvelles techniques, notamment dans le domaine du "froid".

Les utilisateurs sont systématiquement envoyés chez le fournisseur lors de l'achat d'un nouvel équipement et ce afin d'acquérir la compétence nécessaire.

2.3 La gestion commerciale

La Direction du marketing a une double fonction :

- opérationnelle : tout ce qui concerne les commandes "import"
- fonctionnelle : suivi de la réalisation de la production comme soutien de "la Direction production et qualité" sur les trois unités :
 - . froid
 - . agro-alimentaire
 - . constructions industrielles

Sur la base des carnets de commandes reçus de la Direction du marketing chaque atelier (dans l'unité considérée) établit son planning de production

N.B. : il n'existe pas aujourd'hui de Direction centrale de la production, celle-ci sera créée sous peu.

Nous examinerons successivement :

- les approvisionnements
- le marché
- la politique des prix
- les circuits de distribution
- les perspectives commerciales futures

2.3.1 Les approvisionnements

PROSIDER est dans une situation relativement favorable par rapport à la grande majorité des entreprises algériennes dans le sens que 80% à 90 % de ses intrants (essentiellement les bobines de tôles métalliques) proviennent du marché local : SIDER.

Les factures sont réglées à 90 jours fin de mois.

Néanmoins, cet aspect des choses doit être tempéré par trois remarques :

- les propres difficultés d'approvisionnement de SIDER qui conduit à des livraisons irrégulières.

En 1991 sur les 34.000 tonnes de bobines d'acier galvanisé commandées, SIDER n'a pu livrer que 16.000 tonnes.

Ceci a conduit certains ateliers à tourner au ralenti sans diminution en contrepartie de la charge sociale ; l'entreprise fonctionnant globalement à 35/40 % de sa capacité installée.

- une situation passée de type "contentieux" avec SIDER résultant d'un reliquat de dettes anciennes (exercices 1980 - 1987) d'un montant total de DA 140 millions, sur lesquels DA 110 millions ont été réglés en 1991. L'arriéré dû à SIDER devrait être complètement payé courant premier trimestre 1992
- les prix pratiqués par SIDER qui sont approximativement le double de ceux pratiqués sur les marchés internationaux.

Par le phénomène de la suppression de la taxe compensatoire sur les produits importés, la comparaison entre les produits nationaux et ceux obtenus de l'extérieur pourrait s'établir de la façon suivante :

- bobine galvanisée rendue CAF US 483,
- bobine galvanisée en provenance de SIDER DA 21.000

Dans l'hypothèse où des lignes de crédit à l'import seraient mises à disposition, PROSIDER pourrait s'approvisionner facilement sur les marchés italien, allemand, espagnol, turc.

Les besoins en approvisionnement locaux sont établis au niveau des ateliers, centralisés au niveau des unités de production et consolidés au niveau de la Direction marketing ; les chefs d'unités ont une certaine autonomie en ce qui concerne l'achat de petit matériel.

2.3.2 Le marché

La structure du marché

Bien que tout ce qui est produit peut théoriquement se vendre nous avons cependant noté les problèmes suivants :

Certains ensembles spécifiques (tels que les gymnases) étaient encore invendus au jour de notre visite.

- Le stock de produits finis représentent essentiellement des produits destinés à la CEI, pour lesquels une renégociation des conditions du contrat de vente doit intervenir sous peu (à l'origine contrat FOB lequel devrait être renégocié en contrat CAF.)

Le sort des silos non encore commercialisés sera réglé par l'UNAP (Office des viandes) qui va en acquérir 200 :

- 100 seront vendus à l'Italie (FACO)
- 100 resteront à commercialiser
- 300 tonnes de tubes serre (à utilisation agricole doivent être vendus à la Lybie).

Pour l'exercice 1992 la Direction du marketing a établi un plan de charge avec des ateliers qui fonctionneront à deux unités.

2.3.3 La complexité commerciale

La concurrence

Celle-ci est pratiquement nulle exception faite des charpentes métalliques, également fabriquées par BATIMETAL, mais ces dernières sont beaucoup trop lourdes et partant trop chères.

Les produits

La composante essentielle des produits vendus (tous des produits acier destinés à la construction) crée une situation d'homogénéité évidente :

- les voutes : seront arrêtées au niveau national, mais exportées vers le Mali et le Sénégal
- les bâtiments avicoles : produit phare de l'entreprise (30 % du chiffre d'affaires), pas de concurrence à l'importation
- les tentes métalliques : l'armée en est le principal client
- les glissières de sécurité (séparations médianes des autoroutes) : le marché se répartit entre PROSIDER (60 %) et ANABIB (40 %)

La clientèle

- agro-industrie : les offices de l'agriculture, les privés
- constructions industrielles : le Ministère de la jeunesse et des sports et le Ministère de la défense

- le froid : démarrage prévu 2ème semestre 1992, clientèle visée : ONAFROID (commercialisation prévue : sud algérien et Sénégal).

L'environnement

Il peut se caractériser comme stable tant sur le plan national, qu'à l'importation.

2.3.4 La politique des prix

Ne bénéficiant pas de données fournies par une comptabilité analytique ni par une comptabilité industrielle les prix sont fixés de façon empirique.

Exemple : pour la fabrication des tuiles métalliques (produit le plus complexe actuellement fabriqué) entrant en ligne de compte, dans la détermination du prix de revient :

- la quantité de tôle galvanisée utilisée
- la masse salariale de l'atelier de fabrication
- les amortissements des équipements utilisés

Bien que l'entreprise considère ne pas être dans une zone de perte structurelle par unité produite, les prix de vente pratiqués correspondent peu à la réalité du marché.

2.3.5 Les circuits de distribution

Sous la supervision de la Direction marketing, les divisions sont chargées de la distribution des produits fabriqués :

- division froid
- division agro-industrie
- division constructions industrielles

Il est prévu dans le nouveau plan organisationnel de l'entreprise que d'ici 6 mois les divisions soient autonomes.

PROSIDER utilise par ailleurs les services de 27 agents agréés (1 par wilaya) ; des prix préférentiels leur sont octroyés (escompte de 2 % à 3 %).

Compte tenu de la très faible complexité des produits fabriqués, il n'y a pas de service après vente : PROSIDER reprend les produits qui lui sont rapportés pour défaut de fabrication.

2.3.6 Les perspectives commerciales

Au niveau des marchés

- développement d'une commercialisation axée sur les marchés export : CEI, (la Banque d'Algérie règle à 90 jours) Sénégal, Mali, Tunisie, Maroc, Italie.

Par rapport au chiffre d'affaires global, la part des exportations passerait de 13 % en 1991 à 40 % en 1992.

Au niveau des produits

- développement de l'activité froid, en particulier avec l'ENIEM
- agro-industrie : équipements d'aliment de bétail et germoirs
- constructions industrialisées : maisons préfabriquées (projet de 90 villas avec Sonatrach).

2.4 La gestion des données et leur support

Nous analyserons successivement :

- l'existant
- le schéma directeur informatique

2.4.1 L'existant

Au niveau du siège les logiciels opérationnels servent :

- certaines fonctions comptables : suivi des créances, fiscalité, tableaux d'activité
- traitement de textes (bureautique)

Tous les langages utilisés sont IBM.

Au niveau des unités opérationnelles, seule l'unité de CHAIBA utilise un logiciel pour la gestion des stocks.

2.4.2 Le schéma directeur informatique

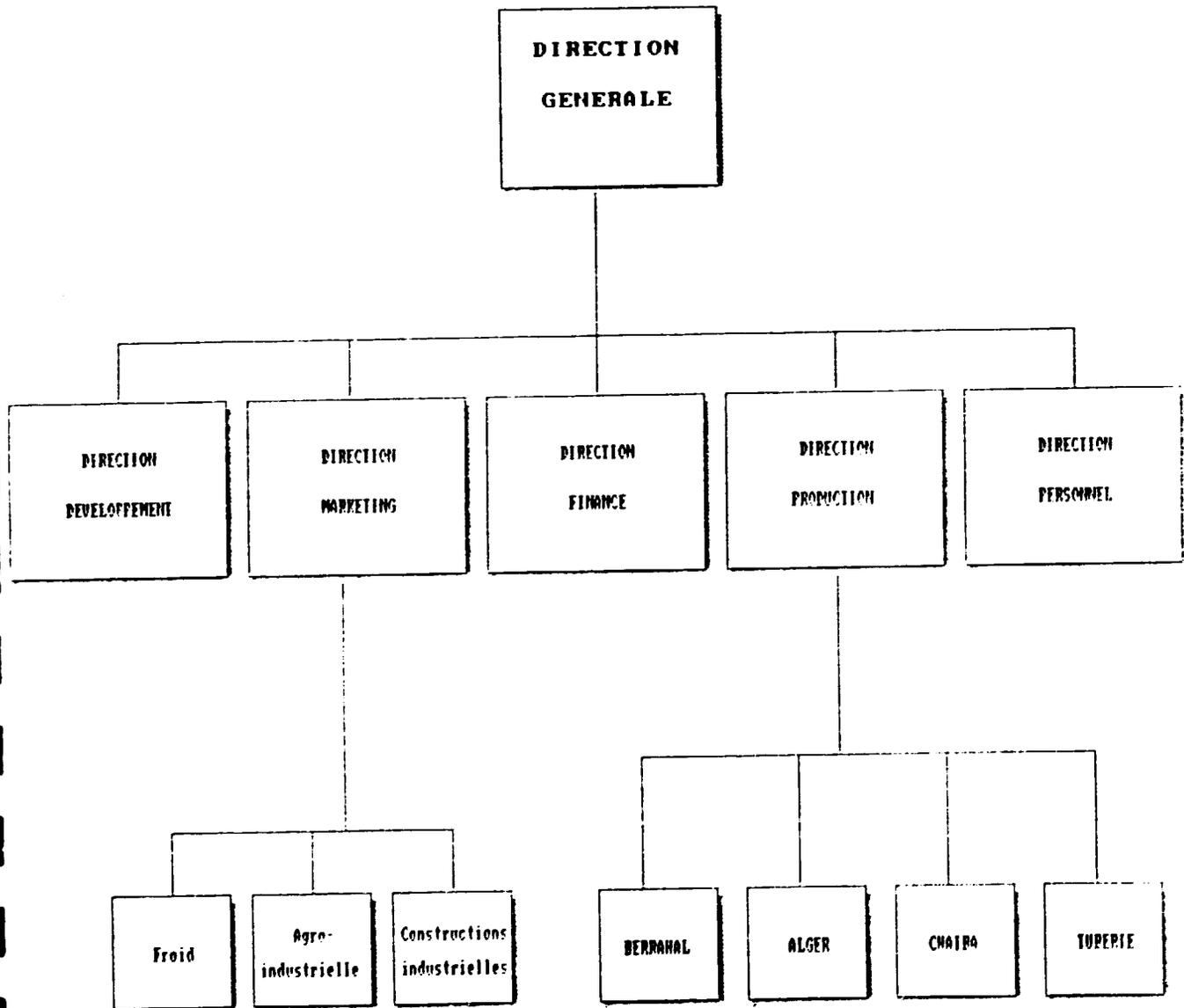
Il date de 1988 et a été actualisé en 1991, il se propose d'informatiser 50 % des besoins actuels de l'entreprise, au moyen des actions suivantes :

- libération de PROSIDER de la sous-traitance SIDER (paye et comptabilité)
- mise à la disposition des unités de moyens informatiques permettant une décentralisation réelle de la gestion
- centralisation de certains types d'information au niveau du site central
- systèmes prioritaires :
 - . domaines de la gestion : comptabilité, gestion du personnel, gestion de la production
 - . domaine scientifique : couvre l'ensemble des activités techniques, de développement et de recherche du bureau d'études
 - . domaine bureautique : couvre l'ensemble des travaux de secrétariat, de bureaux.

Le début de mise en place du schéma directeur informatique devrait intervenir courant 1992.

PROSIDER

Organigramme futur



3. LA GESTION INDUSTRIELLE

Nous examinerons successivement :

- la standardisation
- la formalisation
- la planification et le contrôle
- la technologie
- la capacité potentielle

3.1 La standardisation

Les procédures propres à PROSIDER datent de 1982, elles ont été calquées sur les procédures SNS, et sont actuellement tombées en désuétude.

De nouvelles procédures sont actuellement nécessaires.

Les standards de fabrication existent et sont apparemment respectés ; les écarts étant considérés comme acceptables, ceux-ci seraient comparables aux normes AFNOR.

3.2 La formalisation

3.2.1 L'organigramme

L'organigramme actuel se caractérise par le fait que les unités de production, ne sont pas rattachées à une Direction de la production, mais dépendent en fait de la Direction marketing

La Direction générale ayant le souci d'introduire les concepts de fixation d'objectifs et de contrôle des résultats dans la gestion des unités d'exploitation, l'organigramme futur se caractérisera par :

- la création d'une unité centrale de "production et qualité"
- la création d'unités fonctionnelles : froid, agro-industrie, constructions industrielles comptablement et financièrement indépendantes

3.2.2 La prise de décision

L'organisation de l'entreprise se caractérise par une centralisation marquée sans structure de contrôle et de suivi, ce qui laisse libre cours à des dérives importantes.

Le plan de redressement très complet préparé par l'entreprise ne mentionne malheureusement pas la fonction contrôle, laquelle est un paramètre fondamental, en tant que support à la prise de décision.

3.3 La planification et le contrôle

3.3.1 La planification

Un effort de planification certain a été accompli couvrant les exercices 1992 à 1994 ; les prévisions chiffrées constituent un des éléments essentiels du plan de redressement préparé par l'entreprise.

3.3.2 Le contrôle

La fonction contrôle général dans son acceptation usuelle n'existe pas, néanmoins les contrôles ont lieu à trois niveaux :

Contrôle qualité

Le programme de fabrication établi par la Direction commerciale fait l'objet d'un contrôle de qualité au niveau des unités de fabrication, ce dernier concerne les aspects suivants :

- contrôle dimensionnel
- contrôle visuel
- contrôle du process de fabrication

Par ailleurs, il convient de noter l'introduction du concept de "qualité totale", à la suite d'une mission d'un expert japonais ; les cercles de qualité fonctionnent dans un certain nombre d'unités de production :

- lignes de profilage
- fabrication de silos

Contrôle au niveau de l'ordre de fabrication

Celui-ci doit obligatoirement être ordonné par la division marketing, dans la négative, il n'est pas délivré de "bon conforme".

Contrôle matière

les unités de production tiennent une comptabilité matière laquelle doit en principe coïncider avec les données fournies par la comptabilité générale.

3.4 La technologie

3.4.1 Les produits et services

Actuellement, l'entreprise est spécialisée dans le domaine des études de conception et de réalisation des ouvrages à structurer métallique légère et d'autres infrastructures intégrant fortement différents types de produits sidérurgiques, lesquels peuvent se regrouper comme suit :

Réalisations

- bâtiments-voutes auto portants
- bâtiments en charpente légère
- bâtiments avicoles
- bâtiments pour élevage bovin
- mobilier urbain
- chambres, entrepôts et cabines frigorifiques (en projet)
- salles omnisports
- camping métallique
- stands pour les foires, expositions et communications

Prestations

- refondage, cisailage
- post laquage
- charpente métallique en profilé à froid
- menuiserie aluminium
- galvanisation

3.4.2 Les unités de production

Unité de production CHAIBA

Les capacités réelles permettent la transformation de 33.000 tonnes d'acier par an, la production physique a atteint pour 1990 : 14.000 tonnes soit 42 % de la capacité installée.

Activités

- transformation de produits plats : panneaux voutes
- atelier de menuiserie metallique
- buses et glissières de sécurité routière
- tentes en acier (bardage, couverture)
- chaudronnerie (salles de sport)
- serrurerie, charpente
- menuiserie aluminium (germoirs)
- atelier avicole

Cette activité fonctionne en une équipe et emploie 621 personnes, chiffre d'affaires réalisé : DA 220 millions.

Unité de BERRAHAL

Activités

unité de galvanisation :

Les capacités réelles de cette unité sont de 7.000 tonnes par an ; la production physique a atteint en 1990 2.200 tonnes, soit 31 % de la capacité installée.

Unité panneau isotherme

Les capacités réelles de cette unité sont de 200.000 m²/an ; la production physique de 1990 a été de 32.000 m² soit 27 % de la capacité installée.

Unité tuiles acier

Les capacités réelles de production sont de 1.000.000 d'unités par an.

L'activité de 1990 enregistre une production de 497.000 unités soit 49 % de sa capacité installée.

Unité El KHROUB

Les capacités réelles de production de tubes serres sont de 6.000 tonnes par an, la production réalisée a atteint 1.560 tonnes, soit un taux d'utilisation des capacités de 26 %, qui s'explique par :

- faiblesse du carnet de commande
- ruptures fréquentes d'approvisionnements

Dans les 3 unités de production les causes de dysfonctionnement sont dues en tout ou partie à :

- des ruptures fréquentes d'approvisionnement en matière premières
- une insuffisance dans l'organisation du travail (tuile acier)
- le peu d'efficacité de la maintenance
- l'absence de maîtrise du marché (galvanisation)
- le manque de maîtrise de l'outil de production (panneau isotherme)

3.4.3 Les équipements

CHAIBA

Certains équipements sont vétustes :

- serrurerie (1974 - 1975),
- tentes acier : récupération de vieilles machines au niveau de différents ateliers et achat de nouvel outillage complémentaire

Par contre en ce qui concerne les autres lignes de fabrication, un effort réel de modernisation a été accompli.

- charpentes lourdes (salles de sport) : 1985 - 1986
- atelier chaudronnerie annexe : 2 plieuses de 4mm plus une cisaille
- atelier avicole : ligne de profilage (1987)

Les machines utilisées sont de technologie simple, (mécanique, hydraulique, pneumatique) ; dans certains cas auto-programmables.

La formation des utilisateurs a été effectuée sur place, par les fournisseurs lors du montage des machines (assistance durant 2 mois après le montage).

Complexe de BERRAHAL

- Galvanisation

Process Beugin (France) mis en place en juin 1987.

Le fournisseur est resté 6 mois sur place, afin de satisfaire aux besoins de formation.

- **Panneaux isothermes**

Process SATEX (France) ; mis en route en 1987.

Le fournisseur est resté 6 mois sur place afin de satisfaire aux besoins de formation.

- **Tuiles AHI**

Process en provenance d'une société néo-zélandaise.

Mis en route en septembre 1988, formation sur place durant 3 mois.

3.4.4 L'organisation de la production

L'automatisme

Selon les activités rencontrées, le degré d'automatisme est variable :

CHAIBA

La manutention n'est pas appropriée dans la partie la plus ancienne du complexe industriel, il n'y a pas de portiques élévateurs, mais simplement des charriots porteurs, lesquels occasionnent des dépôts de graisse importants dans certaines zones de travail. Une réorganisation complète de cette partie du complexe est actuellement à l'étude. Ce complexe résulte en effet de l'agrégat au fil du temps d'un certain nombre d'activités disparates qu'il convient de réordonner.

La partie nouvelle du complexe se caractérise par un degré d'automatisation satisfaisant (à bon) :

- ligne avicole : machines automatiques à commandes numériques
- voutes et buses : machines automatiques complètement programmables

BERRAHAL

Le degré d'automatisme est satisfaisant en ce qui concerne les 3 unités visitées ; plus particulièrement en ce qui concerne les unités de fabrication de panneaux isothermes et des tuiles AHI.

La rigidité

L'ensemble de l'appareil industriel n'offre pas une grande rigidité. Par contre, l'organisation actuelle ainsi que les temps de réaction des approvisionnements rendent rigides l'utilisation de l'appareil industriel.

La complexité

L'éventail des techniques de production est simple et n'entraîne pas des besoins en personnel hautement spécialisé.

L'évolution

Afin de suivre l'évolution de la technologie, l'entreprise a procédé au fil des années à un renouvellement de son matériel de production :

- unités de cisailage et refondage en 1986 (matériel italien : STAM)
- panneaux voutes, glissières de sécurité, matériel acquis en 1976 et renouvelé entre 1983 et 1985.

3.5 La capacité potentielle

La politique de renouvellement des équipements ainsi que le projet de remise à niveau complet de la partie vétuste de l'unité de CHAIBA, donne aujourd'hui à PROSIDER une capacité potentielle en matière de production très importante.

Par ailleurs, les investissements mis récemment en place (process néo-zélandais) procurent à l'entreprise une capacité potentielle de niveau de qualité compatible avec le marché international.

Ainsi, les capacités de production actuellement inutilisées et qui sont considérables devraient pouvoir trouver des débouchés sur le marché international.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

Les dysfonctionnements mis en évidence dans le présent rapport n'ont pas pour objet de donner une image négative de PROSIDER.

Comme tout rapport d'audit, celui-ci ne mentionne pas les points et secteurs dont les fonctionnements sont satisfaisants, points assez nombreux dans le cas de PROSIDER.

Il convient à cet égard de souligner le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le management de PROSIDER et ce dans un contexte souvent difficile.

Les recommandations que nous formulerons ci-après devront être accueillies comme des axes de réflexion qui pourront retenir l'attention des dirigeants de PROSIDER.

4.2 Le plan de redressement de l'entreprise

Celui-ci date de novembre 1991 et recoupe très largement les insuffisances par nous identifiées, notamment au niveau de la production, de la gestion du personnel (formation), des finances et de la comptabilité.

Les 5 options stratégiques retenues sont :

- réorientation de la production, afin d'obtenir une meilleure adéquation avec les carnets de commandes
- une meilleure maîtrise des prix de vente
- le développement de filières technologiques adaptées aux besoins de divers secteurs socio-économiques
- le développement de la formule de partenariat dans le management industriel et la création de sociétés d'économie mixte grâce aux filières technologiques

4.3 Recommandations d'ordre général

Celles-ci ont un caractère prioritaire, tout particulièrement en ce qui concerne le domaine de la "gestion des données".

4.3.1 Filialisation de certaines activités

Au niveau de la production

Cette stratégie est déjà opérationnelle avec la création de la société algero-italienne de matériel agricole, dont le capital se répartit de la façon suivante :

- PROSIDER : 40 %
- Offices avicoles (ORAC, ORAVIO, ORAVI) : 30 %
- FACO : 30 %

Cette stratégie pourrait être étendue à tout ce qui concerne l'agro-industrie (bâtiment d'élevage, germoirs (culture sans terre)).

Ce qui est déjà opérationnel dans le domaine de l'agro-industrie, pourrait être étendu :

Au niveau de la production

- menuiserie métallique légère
- tuberie (projet avec SIDER)

Au niveau du commercial

Des sociétés d'économie mixte pourraient être créées dans les pays importateurs des produits PROSIDER :

- bâtiments-voutes (Mali)
- unités de stockage d'arachides (Sénégal)

4.3.2 Elaboration d'un plan d'entreprise

Le plan de redressement déjà préparé, pourrait parfaitement servir de base à un plan d'entreprise puisque celui-ci répond aux questions suivantes :

- quels sont les objectifs à atteindre (prévisions 1992 - 1994)
- quelle est la stratégie de développement de l'entreprise ?
- quelles sont les mesures à prendre afin d'atteindre ces objectifs ?

Ce plan d'entreprise qui pourrait être facilement élaboré devrait se traduire par un projet d'entreprise auquel l'ensemble des collaborateurs devrait adhérer après information et formation.

4.3.3 Mise en place d'un système de gestion des données

Dans le court terme, une centralisation des traitements s'impose dans les domaines suivants :

- la comptabilité, budget, finances
- la production
- la gestion des stocks
- le personnel
- les études

La prise en charge par PROSIDER aussi rapidement que possible des systèmes de gestion de la paie, ainsi que de la comptabilité, budget et finances est tout à fait souhaitable.

4.4 Recommandations d'ordre particulier

4.4.1 Réorganisation de la Direction "comptabilité & finance"

Compte tenu de ce qui a été vu précédemment, une réorganisation complète de ce département devrait être menée très rapidement afin de répondre aux problèmes suivants :

- mise en place d'un système de comptabilité générale fiable
- mise en place d'une procédure budgétaire
- réflexions sur la mise en place d'une comptabilité analytique

4.4.2 Au niveau de la production

Appareil de production

- amélioration des performances de la maintenance
- extension de certaines capacités (unité de panneaux isothermes, ligne de fabrication de glissières de sécurité)
- rénovation de la partie ancienne du centre de CHAIBA

Détermination de certains éléments de comptabilité industrielle

Afin d'être en mesure de mieux cerner les éléments de prix de revient des produits fabriqués.(notamment au niveau de la gestion et du suivi des stocks).

Approvisionnement

- mise en place de procédures d'achat
- renforcement du caractère centralisateur de la cellule "Appros"
- diversification de la gamme des fournisseurs, tant sur le plan national, qu'international

4.4.3 Direction commerciale

Au plan national

L'identification de tous les potentiels de développement des trois activités de l'entreprise :

exemple : froid (accord de partenariat avec l'ENIEM)

Constructions (accord de partenariat avec Sonatrach)

Cet objectif pourrait être atteint notamment par :

- le développement de filiales technologiques
- la création de sociétés d'économie mixtes de fabrication.

Au plan international

La recherche de nouveaux marchés dans la mouvance de ce qui est déjà réalisé avec le Mali et le Sénégal.

4.4.4 Direction des ressources humaines

Celle-ci devra s'attacher tout particulièrement à apporter des solutions aux problèmes suivants :

- redéploiement des effectifs en relation avec la stratégie de développement de l'entreprise
- valoriser la formation du personnel par la mise à profit de formules possibles de partenariat et la recherche de stages tout particulièrement dans les domaines de la gestion d'entreprise et de la comptabilité et finance

4.4.5 Organisation générale

Création du poste de contrôleur général

Celui-ci directement rattaché au Président Directeur Général aura pour fonctions :

- l'établissement de procédures pour toutes les activités de l'entreprise (production et gestion)
- le suivi de l'application correcte par les services des procédures édictées.
- contrôle budgétaire des dépenses engagées ainsi que des résultats dégagés tant au niveau des unités d'exploitation que des directions du siège

Création d'une cellule "études"

Egalement directement rattachée au Président Directeur Général et dont le rôle sera :

- de contrôler les résultats à tous les niveaux (appros, stocks, production, ressources humaines, finance...)
- de préparer les tableaux de bord essentiels à la connaissance de la bonne marche de l'entreprise.

ANNEXE

ANALYSE FINANCIERE

REMARQUES PRELIMINAIRES

Pour les raisons évoquées précédemment, il nous apparaît illusoire de vouloir mener une analyse financière suivant les principes généralement admis dans le domaine et ce sur la base des informations comptables qui nous ont été communiquées.

Les erreurs de cohérence qui apparaissent à certains niveaux ne peuvent être corrigées arbitrairement sans avoir recours à un audit approfondi des données financières de l'entreprise.

Compte tenu de la situation spécifique à laquelle nous nous sommes trouvés confrontés et dans le souci de ne pas rejeter "en bloc" les documents qui nous ont été fournis, nous procéderons de la façon suivante :

- étude avec toutes les précautions requises des grandes masses du bilan et du compte de résultats en nous penchant tout particulièrement sur certaines données considérées comme importantes pour la bonne compréhension de celles-ci
- analyse du plan d'assainissement financier de l'entreprise

1. ETUDE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

En préliminaire, il convient de remarquer une structure tant du bilan que du compte de résultats tout à fait fragilisée par les facteurs suivants :

- sous capitalisation évidente de l'entreprise
- le recours excessif à l'endettement bancaire afin de palier à un fonds de roulement qui s'amenuise dangereusement
- des résultats négatifs sur les trois derniers exercices recensés qui nous paraissent être minorés par rapport à la réalité économique :
- non constitution des amortissements adéquats
- absence (ou insuffisance) de constitution de provision, notamment au niveau :
 - . des créances douteuses
 - . des dépréciations de stocks
 - . des risques de change

L'ensemble de ces facteurs donne une image tout à fait négative de l'entreprise, celle-ci affecte bien évidemment toute velléité d'investissement de la part d'un investisseur éventuel.

Nous référant aux précautions dont nous avons fait état dans la partie "remarques préliminaires" nous considérons néanmoins nécessaire de fournir indications suivantes sur le poste "banque".

Le solde négatif de celui-ci de DA 306 millions au 31/12/90 a atteint le niveau de DA 501 millions au 31/12/1991.

Le dossier d'assainissement financier déposé auprès des autorités monétaires propose les mesures suivantes :

- DA 255 millions crédit à moyen terme (7 ans, 15 %)
- DA 46 millions convertis en apports définitifs
- DA 201 millions à transformer en crédit à court terme (2 ans maximum)

2. LE PLAN D'ASSAINISSEMENT FINANCIER

Au niveau des fonds propres

- Augmentation du capital social de DA 20 millions à DA 85 millions par transfert d'une partie de l'endettement à long terme
- consolidation de DA 100 millions de la dette BAD à moyen terme (DA 274 millions) en crédit participatif ou obligations
- transformation d'une autre partie de la dette BAD en apport de l'état pour DA 41 millions
- assainissement des comptes : pertes estimées à DA 69 millions
- écart de réévaluation : DA 21 millions

Il convient de noter que les mesures ci-dessus proposées apparaissent nettement insuffisantes, en effet le niveau des fonds propres après passation de différentes écritures résultant des mesures proposées, resterait négatif de DA 25 millions.

A ce titre, les mesures d'assainissement complémentaires proposées par l'entreprise sont les suivantes :

- rachat par le Trésor du crédit moyen terme BEA DA 255 millions et conversion en obligations
- transformation du découvert résiduel au 31/12/90 en obligations DA 91 millions
- conversion en obligations du reliquat de la dette BAD (DA 133 millions).
- apport d'argent frais DA 40 millions
- crédit d'exploitation à négocier avec la banque pour 1992 et 1993

CONCLUSIONS

Des efforts considérables ont été réalisés par le management de l'entreprise afin d'amener celle-ci à niveau dans un certain nombre de domaines essentiels de gestion notamment dans ceux de la production et de la commercialisation des produits.

Il apparait clairement qu'un financement extérieur est à ce point nécessaire pour la survie de celle-ci, les mesures d'assainissement financier proposées ne pouvant y suffire seules.

Nous estimons qu'à ce moment crucial, un certain nombre de conditions préalables doivent être réunies pour que la recherche d'un partenaire extérieur ne se solde pas par un échec :

- remise à niveau aussi rapidement que possible des différents domaines d'activité ou des dysfonctionnements majeurs sont évidents (notamment financier et comptable)
- réallocation de certaines ressources non fondamentalement nécessaires à la marche de l'entreprise ; la réalisation de celles-ci permettrait de générer une partie du coût nécessaire à la reconstitution des fonds propres, l'apport d'argent frais ne pouvant en effet provenir uniquement de l'extérieur.
- détermination d'un niveau de fonds propres minimum, lequel devrait :
 - . représenter approximativement 20 % de l'endettement global de l'entreprise (court terme et long terme)
 - . couvrir 50 % des besoins en fonds de roulement, à cette condition, l'indépendance financière de PROSIDER pourrait être alors réalisée.
- identification d'un partenaire extérieur compatible avec un développement harmonieux de l'entreprise

RAISON SOCIALE (développée) : PROSIDER MONNAIE :Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	396	418	353	
RESULTATS NETS	(25)	(27)	(69)	
DIVIDENDES	-	-	-	
CAPITAUX PERMANENTS	333	338	270	
FONDS PROPRES	1	(20)	(84)	
BESOINS FONDS PROPRES	229	274	368	
ENDETTEMENT ACTUEL	-	-	-	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	25/100	25/100	25/100	
FONDS DE ROULEMENT	95	78	15	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	178	303	303	
TRESORERIE	(83)	(225)	(288)	

RAISON SOCIALE (développée) : PROSIDER

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

Intérêts des emprunts (%)	19	11	21	
Coût d'ajustement Trésorerie	20	27	65	
Stocks en jours de vente	225	251	317	
. Crédit clients	358	365	424	
. Crédit fournisseurs	287	294	283	
Banques en jours de CA	97	215	317	
Marge sur coût variable (%)	-	-	-	
Point mort	-	-	-	

RAISON SOCIALE (développée) : PROSIDER

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		1	(23)	
Résultat net de l'exercice		(27)	(69)	
Augmentation capital				
Autres apports		6		
Ecart de réévaluation				
Total apports				
Moins dividendes				
Autres déductions				
Augmentation (DIM) Fonds propres				
Fonds propres (fin exercice)	1	(20)	(89)	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice		237	240	
- Immob. nettes début d'exercice		222	237	
+ Amortissements de la période		28	29	
= Investissements nets		43	32	
+ Cession Valeurs immobilisées		-	1	
= INVESTISSEMENTS BRUTS		43	33	

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF				
VALEURS IMMOBILISEES	238	260	255	
TERRAINS & FRAIS PRELIMINAIRES	1	8	7	
BATIMENTS	102	102	97	
IMMOBILISATIONS	120	135	143	
SOCIETES APPARENTEES	1	1	1	
CLIENTS DOUTEUX	14	14	7	
ACTIFS CIRCULANTS	681	738	773	
STOCKS	144	163	218	
CLIENTS	388	416	412	
REGULARISATION ACTIF				
CREANCE D'INVESTISSEMENT	23	23	17	
CREANCE DE STOCKS	1	1	2	
AVANCE /COMPTE	44	54	49	
AVANCE D'EXPLOITATION	59	63	57	
VALEURS DISPONIBLES	22	20	18	
TOTAL DE L'ACTIF	919	998	1.028	
PASSIF				
FONDS PROPRES	1	(20)	(89)	
FONDS SOCIAL	10	10	10	
RESERVES	19	19	19	
SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	-	6	6	
PERTES DE L'EXERCICE	(25)	(27)	(69)	
R.A.N.	(3)	(28)	(55)	
BENEFICES DE L'EXERCICE	-	-	-	
DETTES LONG & MOYEN TERME	332	358	359	
BANQUES	31	49	19	
AUTRES EMPRUNTS	264	279	306	
DETTES D'INVESTISSEMENT	35	28	32	
DETTES SOCIETES APPARENTEES	2	2	2	
DETTES A COURT TERME	586	660	758	
PASSIF PRIVILEGIE	11	17	17	
CREDITEURS DE SERVICES	33	45	45	
FOURNISSEURS + EAP	283	179	142	
RECETTES INSTANCE AFFECTATION	24	9	4	
DETENTION/COMPTE	10	-	-	
DETTES D'EXPLOITATION	39	60	82	
AVANCES RECUES	81	105	162	
BANQUES	105	245	306	
TOTAL DU PASSIF	919	998	1.028	

COMPTE DE RESULTATS

	1988 MONTANT	1988 % du CA	1989 MONTANT	1989 % du CA	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA
Vente de marchandises	396		418		353			
- Coût des stocks vendus	(222)	56	(222)	53	(183)	52		
= MARGE BRUTE	174		196		170			
Production stockée	7	-	10	-	50	14		
Consommations intermédiaires	(61)		(70)		(63)			
= VALEUR AJOUTEE	120		136		157			
Total activités multiples	16		42		33			
- Frais de personnel	(67)	17	(91)	22	(102)	29		
- Impôts et taxes	(43)	11	(47)	11	(43)	12		
- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	26		40		45			
- Autres charges								
- Amortissements	(17)		(28)		(29)			
Provisions								
Frais divers	10		6		9			
= RESULTAT D'EXPLOITATION AV FF	7		10		13			
- Frais financiers	(20)	5	(27)	6	(65)	18		
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT			(17)		(52)			
+ Produits divers	10		6		9			
= BENEFICE D'EXPLOITATION	(3)		(11)		(43)			
- Impôts								
- Pertes excep/exercice antérieur								
- Charges excep et/ou Hors Exp.	(40)	10	(37)	9	(41)	12		
+ Profits excep et/ou hors exploit.	18		21		19			
+/- value cession								
Ajustement					(4)			
= RESULTAT NET	(25)		(27)		(69)			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	(8)		1		(40)			
- Dividendes	-		-		-			
AUTOFINANCEMENT	(8)		1		(40)			

RAISON SOCIALE (développée) : PROSIDER

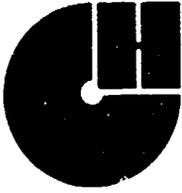
MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1989	1990		
-----------------	------	------	--	--

ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Résultat net	(27)	(69)		
Amortissements	28	39		
Charges à caractère de réserve	-			
Capacité d'autofinancement	1	(40)		
EMPLOIS D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) stocks	19	55		
Aug. (dim) clients	28	(4)		
Aug. (dim) régul. actif				
Aug. (dim) autres débiteurs	14	(16)		
Total emplois d'exploitation	61	35		
RESSOURCES D'EXPLOITATION				
Aug. (dim) fournisseurs + EAP	(104)	(37)		
Aug. (dim) dettes fiscales	6	-		
Aug. (dim) associés à CT				
Aug. (dim) autres créanciers	32	74		
Aug. (dim) régul passif				
Total ressources d'exploitation	(66)	37		
CASH FLOW NET D'EXPLOITATION	(126)	(38)		
AUTRES UTILISATIONS				
Investissements bruts	43	33		
Terrains & FP	7	-		
Repaïement dettes à LT		-		
Repaïement dettes à CT		-		
Total autres utilisations	50	33		
AUTRES RESSOURCES				
Augmentation capital				
Augmentation dette à LT	26	1		
Augmentation dette à CT	140	61		
Cessions valeurs immobilisées	-	1		
Subventions	6	-		
Ajustements	(2)	(2)		
Terrains & FP	-	1		
Clients douteux	-	7		
Total autres ressources	172	71		
Aug. (dim) valeurs disponibles	(2)	(2)		



H. Roche Consultants 4, avenue Hoche 75008 Paris Tél. (1) 42 27 19 39 • FAX (1) 42 59 03 09

COMPTE RENDU DE VISITE

COUVERTEX S.P.A.

ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE DE COUVERTURES TEXTILES

SOMMAIRE

1. **STRUCTURE DU RAPPORT**
 - 1.1 **Introduction**
 - 1.1.1 *Le projet*
 - 1.1.2 *Les centres de production*
 - 1.1.3 *La gamme de produits*
 - 1.1.4 *L'organigramme*
 - 1.2 **La gestion administrative**
 - 1.3 **La production industrielle**

2. **ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 **La gestion financière**
 - 2.1.1 *La comptabilité financière*
 - 2.1.2 *La comptabilité industrielle*

 - 2.2 **La gestion des ressources humaines**
 - 2.2.1 *L'environnement*
 - 2.2.2 *Le problème des sur-effectifs*
 - 2.2.3 *Les descriptions de poste*
 - 2.2.4 *La formation*

 - 2.3 **La gestion commerciale**
 - 2.3.1 *Les approvisionnements*
 - 2.3.2 *Le marché*
 - 2.3.3 *Les circuits de distribution*
 - 2.3.4 *La capacité commerciale future*

 - 2.4 **La gestion des données et leur support**
 - 2.4.1 *L'existant*
 - 2.4.2 *Le schéma directeur informatique*
 - 2.4.3 *Autre mode de gestion des données*

3. **ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE**
 - 3.1 **La standardisation**

 - 3.2 **La formalisation**
 - 3.2.1 *L'organigramme*
 - 3.2.2 *La prise de décision*

 - 3.3 **La planification et le contrôle**
 - 3.3.1 *La planification*
 - 3.3.2 *Le contrôle*

- 3.4 **Les produits**
- 3.5 **Les unités de production**
- 3.6 **Les équipements**
- 3.7 **La technologie**
- 3.8 **La capacité potentielle**

- 4. **RECOMMANDATIONS**
- 4.1 **Principes généraux**
- 4.2 **Le plan de redressement de l'entreprise**
- 4.2.1 *La mission ENEDIM*
- 4.2.2 *Stratégie de redressement mise en place par la Direction générale*
- 4.2.3 *Recommandations de la mission*

ANNEXE : ANALYSE FINANCIERE

1. STRUCTURE DU PRESENT RAPPORT

1.1 Introduction

La visite de l'entreprise a été réalisée afin de déterminer les forces et faiblesses essentielles de celle-ci, dans cette finalité, nous nous sommes attachés à apprécier :

- les problèmes liés à la production industrielle
- ceux liés à la gestion administrative (au sens large)

et ce afin d'obtenir une compréhension aussi large que possible de la situation présente.

Au titre des conclusions nous formulerons un certain nombre de recommandations qui pourront servir d'axes de réflexion à la Direction générale.

Un plan de redressement ayant été élaboré par l'entreprise, les éléments les plus significatifs de celui-ci seront incorporés au titre de préliminaires aux recommandations figurant à la fin du présent rapport.

Il convient par ailleurs de souligner que la brièveté de la visite effectuée, (celle-ci ayant duré un jour et demi) nous ne saurions en aucun cas prétendre avoir achevé une vision exhaustive des problèmes auxquels COUVERTEX se trouve aujourd'hui confrontée.

1.1.1 Le projet

COUVERTEX est issue de deux restructurations :

- en 1982, réalisée effectivement en 1983, éclatement de SONITEX, société nationale des industries textiles en un certain nombre d'entreprises dont ELATEX (entreprise nationale des industries lainières).
- en 1987, éclatement d'ELATEX pour donner naissance à COUVERTEX.

Le capital de DA 80 millions est réparti de la façon suivante :

- . fonds de participation des industries diverses (40 %)
- . fonds de participation des biens d'équipements (30 %)
- . fonds de participation des services (30 %)

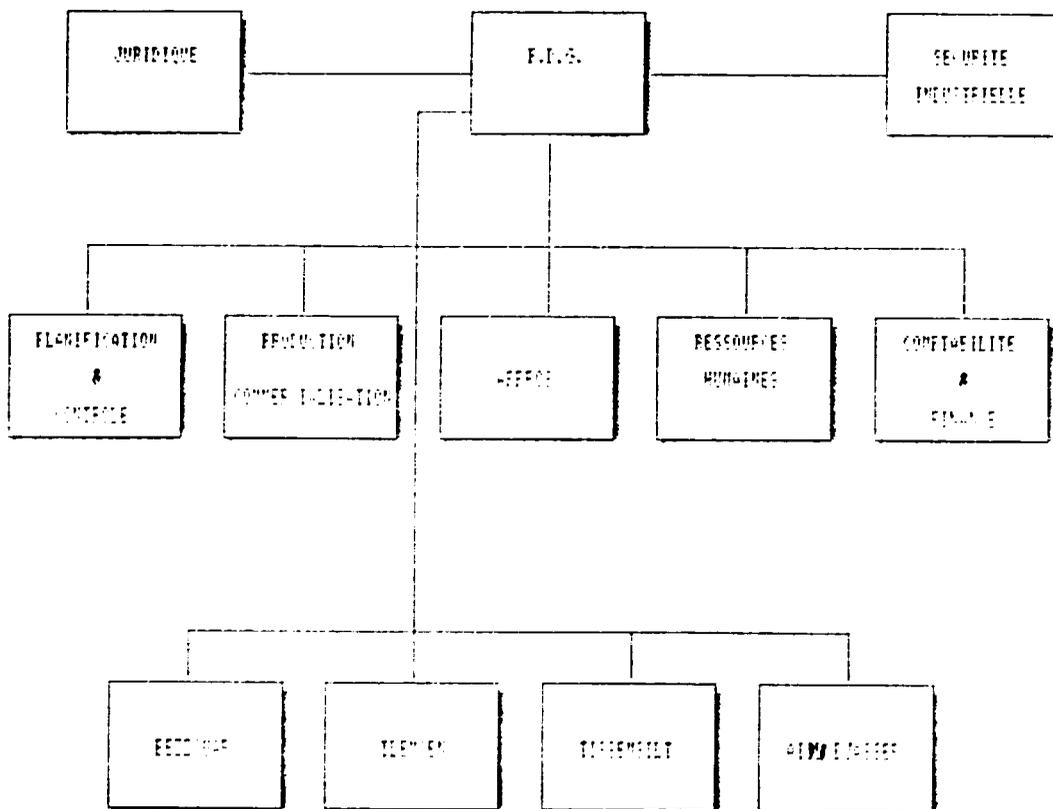
1.1.2 Les centres de production

Ils sont au nombre de 4 :

- 2 anciennes unités : BAB EZZOUAR et TLEMCEN
- 2 unités nouvelles : TISSEMSILT et AIN DJASSER

COUVERTEX

Organigramme actuel



1.1.3 La gamme de produits

- couvertures textiles (90 % du chiffre d'affaires)
- filés à usage artisanal et l'industrie de transformation

1.1.4 L'organigramme

Il est de forme fonctionnelle.

L'entreprise fonctionne suivant un mode centralisé ; les Directions centrales ont un pouvoir d'administration seulement.

Un certain nombre de conseils assistent le Président Directeur Général dans la gestion de l'entreprise :

- conseil de coordination (PDG + Directeurs centraux)
- conseil de coordination élargi (PDG + Directeurs centraux + Directeurs des unités de production)
- conseil d'évaluation des actions opérationnelles (tous les cadres dirigeants de l'entreprise)
- conseil consultif (conseil de coordination + délégués du personnel)

1.2 La gestion administrative

Les principaux secteurs de la gestion administrative de l'entreprise ont été analysés afin d'essayer de mettre en évidence les dysfonctionnements qui pouvaient pénaliser l'activité de gestion (prise au sens large).

Cette analyse a été conduite suivant quatre axes :

- la gestion financière
- la gestion des ressources humaines
- la gestion commerciale
- la gestion des données et leur support

1.3 La production industrielle

Celle-ci s'attachera à évaluer les domaines suivants :

- la standardisation
- la planification et le contrôle
- les équipements
- la technologie

2. ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

2.1 La gestion financière

2.1.1 La comptabilité financière

Le bilan

L'analyse des comptes de l'entreprise réalisée par les commissaires aux comptes de l'entreprise conduit aux constatations suivantes :

- insuffisances dans les techniques de l'enregistrement comptable
- difficultés dans le traitement des rapprochements comptables provenant des éclatements successifs dont est issue COUVERTEX
- Absence de certains états comptables :
 - . fichiers d'investissements
 - . inventaires permanents
 - . certaines balances mensuelles (clients, fournisseurs)
 - . états de rapprochement

Il convient à ce stade d'analyser les deux catégories de difficultés qui rendent les documents comptables fournis par l'entreprise difficilement exploitables en l'état.

D'ordre interne

Exercices 1989 et 1990

L'assemblée générale (fonds de participation constituant le capital de l'entreprise), a demandé un assainissement complet.

Les rapports comptables ont été fournis respectivement durant le 1er semestre 1991 (pour 2 unités) cabinet SNC et en septembre 1991 (pour une unité, cabinet ZAATRI).

Les régularisations nécessaires ont été intégrées dans les comptes de 1990.

Le conseil d'administration de l'entreprise a déjà donné son accord sur une première série de régularisations, il doit se prononcer sur une deuxième série de régularisations qui lui seront soumises en conclusion de la mission d'audit actuellement en cours.

D'ordre externe

- *Les immobilisations*

La pratique comptable est celle du coût historique. Compte tenu de la dérive du dinar d'une part, des facteurs inflationnistes de l'autre on peut en déduire que celles-ci sont largement sous évaluées. Il convient cependant de noter un écart de réévaluation de DA 16,8 millions.

- *Les valeurs d'exploitation*

Approximativement 95 % des intrants proviennent de l'extérieur (en grande partie d'Espagne) compte tenu du fait qu'une certaine partie des valeurs d'exploitation demeure à la charge de l'entreprise approximativement 4 mois, on peut également en conclure à une certaine minoration de ce poste.

- *Les fournisseurs*

La totalité des dettes sur l'extérieur est largement minorée ; en effet entre le moment où l'engagement correspondant est contracté et celui où il est réglé, s'écoule une période de 18 à 24 mois.

Une gestion financière prudente devrait procéder à la constitution d'une provision pour risque de change.

Le compte de résultats

Les dysfonctionnements constatés dans les postes les plus significatifs du bilan créent par voie de conséquence des dysfonctionnements au niveau du compte de résultats sur les comptes correspondants.

Par ailleurs, la perte de l'exercice 1990 de DA 74,8 millions, nous apparaît être largement sous-évaluée notamment compte tenu de :

- l'absence de provisions :
 - . pour dépréciation de stocks
 - . pour créances douteuses
 - . pour pertes de change
- certains montants figurant au titre des frais préliminaires devraient être aujourd'hui totalement amortis notamment : (les frais de formation professionnelle)

EN CONCLUSION

Compte tenu de ce qui a été vu précédemment, il ne nous est pas possible de procéder à une analyse financière réaliste des comptes de l'exercice 1990.

Néanmoins, dans le souci de faire le meilleur usage des éléments qui nous ont été fournis, nous procéderons en annexe sur la base de données que nous savons être inexactes dans la plupart des cas, à une approche des réalités économiques existantes.

La comptabilité analytique

Elle est à ce jour inexistante ; les coûts globaux ont été répartis en fonction d'une clé de répartition par type de produit.

Il est à noter que le plan de redressement de l'entreprise prévoit la mise en place d'une comptabilité analytique.

2.1.2 La comptabilité industrielle

Elle n'existe pas en tant que telle ; nous avons pu noter néanmoins qu'en ce qui concerne :

La gestion des stocks (comptabilité matière)

- ceux-ci sont évalués au prix moyen pondéré (prix de revient plus frais d'approche)
- qu'il n'y a pas de pratique d'inventaire permanent
- que les fiches de stock ne sont pas tenues, ou lorsqu'elles le sont de façon insatisfaisante

Pour l'exercice 1992, il est prévu de mettre en place :

- un inventaire permanent mensuel sur les :
 - . produits finis
 - . matières
 - . investissements

Les standards de production

Ceux-ci sont respectés quant à la fabrication du fil (3 % de rebus) et la fabrication des tissus (2 à 3 % de déchets).

Les progrès à réaliser dans la mise en place d'éléments de suivi "des consommables", permettraient de fonder à moyen terme une comptabilité industrielle, laquelle pourrait être développée parallèlement à la mise en place d'une comptabilité analytique.

Dans les conditions actuelles d'exploitation, la fixation d'un prix de revient adéquat afin de permettre à l'entreprise de se positionner dans une zone de profitabilité, nous paraît tout à fait illusoire.

2.2 La gestion des ressources humaines

2.2.1 L'environnement

L'unité visitée se situe à TISSEMSILT sur les hauts plateaux approximativement à 5 heures de route d'Alger.

Si en ce qui concerne l'unité de production, le désir de fixer une population nomade peut se comprendre, en ce qui concerne le siège de l'entreprise, cette localisation excentrée pose de multiples problèmes d'ordre pratique à la Direction générale.

L'environnement social peut se caractériser actuellement comme stable, (COUVERTEX étant le principal pourvoyeur d'emplois dans la région de TIARET).

Une nouvelle convention collective a été signée en février 1991.

2.2.2 Le problème des sur-effectifs

Celui-ci ne semble pas exister dans l'unité visitée et globalement ne semble pas affecter COUVERTEX.

2.2.3 Les descriptions de poste

Une remise à plat complète des descriptions de poste est actuellement à l'étude.

2.2.4 La formation

Jusqu'à présent ce problème avait été délaissé.

Pour l'exercice 1992, un plan complet de formation est actuellement en cours, celui-ci portera tout particulièrement sur ces problèmes liés à la fonction maintenance.

Actuellement, celle-ci est assurée par des ingénieurs formés par l'institut national des industries manufacturières.

Par ailleurs, répondant aux besoins spécifiques de la production, (les unités fonctionnent sur la base de 3 équipes, phénomène tout à fait remarquable en Algérie, où les unités fonctionnent normalement sur la base d'une équipe) un programme spécifique d'adaptation des travailleurs aux équipements a été élaboré.

2.3 La gestion commerciale

Il n'y a pas chez COUVERTEX de gestion commerciale proprement dite, celle-ci a été confiée à une entreprise tierce ELADITEX qui se charge pour 1992 de la commercialisation de l'ensemble des produits fabriqués par l'entreprise.

2.3.1 Les approvisionnements

La Direction des approvisionnements est localisée à Alger.

Elle est structurellement indépendante de la Direction "production et commercialisation" et reporte directement au Président Directeur Général. Sa responsabilité concerne les importations des produits suivants :

- les matières premières (produits acryliques essentiellement d'Espagne)

- les produits chimiques de traitement des matières premières
- les pièces de rechange

Le processus d'intégration est très faible puisque COUVERTEX importe 90 % de ses besoins de production.

Les marchés fournisseurs se trouvent essentiellement en Espagne, accessoirement en Italie, Allemagne et au Mexique.

N.B. : il est question de créer en Algérie une unité de production de fibres acryliques, celle-ci pourrait être opérationnelle en 1995.

2.3.2 Le marché

La structure

La demande globale est estimée à 5.200.000 couvertures par an, la production globale est estimée à 4.700.000 couvertures, (la production privée serait de 1.200.000 couvertures). L'accroissement de la demande est estimé à 300.000 couvertures par an.

L'entreprise souffre d'un manque de connaissance de son marché, cette faiblesse se trouve accentuée par le contrat d'exclusivité qui la lie avec ELADITEX.

La complexité commerciale

Au niveau de la concurrence

15 entreprises privées satisfont 25 % du marché, soit approximativement 1.200.000 couvertures.

Il convient de noter la préférence donnée à COUVERTEX du fait de la notoriété nationale de ces produits.

Le problème de l'importation ne se pose pas car les autorités ont interdit pour un an (décembre 1992) l'importation des couvertures en Algérie.

Au niveau des produits

Le fait que COUVERTEX produise deux produits intégrés : filés et couvertures, représente pour l'entreprise une situation d'homogénéité certaine.

La démarche commerciale

Un contrat exclusif de vente (renouvelable annuellement) lie COUVERTEX à ELADITEX.

La collection 1992 a été proposée à ELADITEX, qui a donné son accord sur les échantillons soumis ainsi que sur quantités à commercialiser.

ELADITEX dispose de 20 centres de vente répartis sur tout le territoire national.

- les modalités de règlement sont les suivantes :

. les prix sont arrêtés dans le contrat

. émission d'une traite à 30 jours date d'enlèvement (1er trimestre), 90 jours, date d'enlèvement (2ème et 3ème trimestre) et 30 jours, date d'enlèvement (4ème trimestre)

- les modalités de fonctionnement : une fois tous les deux mois réunion bipartite afin d'examiner les conditions d'exécution du contrat

Le contrat ELADITEX représente approximativement 90 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, le reste représente essentiellement des livraisons au secteur public (forces armées).

Le contrat liant COUVERTEX et ELADITEX pose à notre avis un certain nombre de problèmes :

- COUVERTEX n'a pas la connaissance de son marché, ce qui fait qu'elle est contrainte de faire totalement confiance à ELADITEX. En cas de non renouvellement ou de rupture brusque du contrat, elle devra passer un temps considérable à redécouvrir son marché.

En 1991, un contrat similaire (mais simplement pour 70 % de la production) avait déjà été conclu, avait été suspendu à la suite de divergences sur des problèmes de révision de prix durant les deuxième et troisième trimestres et remis en forme au quatrième trimestre.

La solution au problème posé pourrait peut être se trouver dans la création d'une filiale (50 %/50 %) ELADITEX et COUVERTEX.

NB : le problème posé à COUVERTEX en termes de distribution se pose dans les mêmes termes aux autres entreprises textiles algériennes :

- ECOTEX (produits confectionnés)
- SOITEX (soie)
- INDITEX (textile industriel)
- COTITEX (coton)

à savoir qu'il est difficile pour chacune d'entre elles d'entretenir son propre réseau de distribution.

2.3.3 Les circuits de distribution

Avant 1991, les coopératives de consommateurs, actuellement le réseau ELADITEX.

2.3.4 La capacité commerciale future

Elle pourrait se situer au niveau de l'exportation mais la structure (estimée) des prix de revient fait que les produits COUVERTEX en ce qui concerne les deux nouvelles unités ne sont pas compétitifs sur les marchés européens.

Cependant, un certain nombre d'opérations déjà réalisées devraient encourager ce type de démarche commerciale :

- contrat de US \$ 2,5 millions (105.000 couvertures) avec l'URSS (sera achevé en février 1992).
- contrat avec le Maroc
- contrat avec la Tunisie (50.000 couvertures)

2.4 La gestion des données et leur support

Nous examinerons successivement :

- l'existant
- le schéma directeur informatique
- les autres modes de gestion des données

2.4.1 L'existant

L'entreprise s'est équipée en 1990 d'un certain nombre de micros "SIEMENS".

Le démarrage du traitement informatique a eu lieu à TISSEMSILT, les trois autres unités devraient être équipées pour la fin 1991.

Les programmes actuellement en fonction sont : la paye et le traitement de texte.

2.4.2 Le schéma directeur informatique

Elaboré en 1991 par l'ENEDIM (la même entreprise qui a préparé ce plan de redressement) avec début d'application prévu en 1992.

Priorités retenues

1992 : comptabilité générale et analytique, traitement de texte, gestion commerciale

1993 : maintenance, production et rapports d'activité

La configuration retenue sera celle de mini centres informatiques avec consolidation au niveau du siège.

2.4.3 Autre mode de gestion de: données

Préparation manuelle de :

- tableaux indicateurs de gestion, lesquels couvrent l'ensemble des éléments devant être portés sur une base régulière à la connaissance de la Direction générale
- rapports d'activité par unité de production : beaucoup plus détaillés, lesquels nous apparaissent être de bons outils de gestion.

3. ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE

Nous examinerons successivement :

- la standardisation
- la formalisation
- la planification et le contrôle
- la technologie
- la capacité potentielle

3.1 La standardisation

Au niveau des normes de gestion, l'entreprise a hérité du plan comptable SODITEX.

Un manuel de procédures concernant la comptabilité générale, la gestion des stocks et la comptabilité analytique devra être préparé.

La fonction "gestion des ressources humaines" a hérité du standard de procédures SODITEX, qui devrait certainement être actualisé.

La fonction "approvisionnements" applique une procédure en conformité avec le code des marchés publics.

Au niveau des unités de production, les fournisseurs d'équipement ont laissé après la mise en route de chaque unité industrielle, les normes d'utilisation nécessaires, celles-ci devraient être généralisées sous la forme de procédures simples.

3.2 La formalisation

3.2.1 L'organigramme

Arrêté par le conseil national de la planification (COREP) remonte à 1982.

Celui-ci représentait une structure imposée aux entreprises restructurées ; il requiert aujourd'hui un certain nombre d'amendements, notamment :

- éclatement de la fonction "production et marketing" afin de laisser la place à une véritable fonction commerciale, laquelle pourrait couvrir les domaines suivants :

- . contrat ELADITEX
- . marchés publics
- . marketing

- éclatement de la fonction "planification et contrôle", en deux nouvelles unités :

Planification

- . planification et gestion des données
- . informatique
- . mise en place du plan de redressement
- . gestion des données

Audit

- . systèmes fonctionnels de gestion
- . contrôle de gestion audit

NB : il convient de noter que la loi d'orientation de 1982 obligeait les EPE à mettre en place des structures d'audit.

3.2.2 La prise de décision

L'organisation de l'entreprise se caractérise par une centralisation marquée.

Compte tenu des dérives importantes identifiées, le plan de redressement préparé par l'entreprise souligne l'importance de la fonction contrôle.

Il convient pour finir de souligner l'aspect important donné à la concertation au travers des différents conseils de coordination.

3.3 La planification et le contrôle

3.3.1 La planification

Les plans à moyen terme existent pour toutes les fonctions de l'entreprise ; ces plans correspondent au plan quinquennal algérien (1990 - 1994).

Chaque unité produit son propre budget, les principaux agrégats en sont arrêtés au niveau du conseil de coordination.

3.3.2 Le contrôle

Cette fonction existe mais mérite d'être largement redéfinie dans sa finalité et d'être rendue autonome.

3.4 Les produits

Exclusivement les couvertures et les filés.

Les couvertures vont de la catégorie la plus simple (couverture militaire) au produit que l'on pourrait qualifier de luxe.

Les couvertures sont de deux types :

- jacquards : sur lesquelles n'importe quel type de dessin peut être reproduit
- ratières : sur lesquelles seuls les dessins à configuration géométrique peuvent être reproduits

3.5 Les unités de production

Deux anciennes unités fonctionnent parallèlement à deux nouvelles :

Anciennes unités

- BAB EZZOUAR

- . production : 900.000 couvertures
- . effectifs : 650

- TLEMCEN

- . production : 700.000 couvertures (extension prévue en 1992, pour 500.000 couvertures supplémentaires)
- . effectifs : 390

Tous les équipements de production ont été renouvelés en 1990.

Nouvelles unités

- TISSEMSILT

- . production : 1.000.000 de couvertures et 2.000 tonnes de filets
- . effectifs : 540

- AIN DJASSER

- . production : 1.000.000 de couvertures et 2.000 tonnes de filés
- . effectifs : 580

Il convient de souligner que récemment la Direction générale a pris la décision de faire fonctionner les 4 unités sur la base de 3 équipes (en ce qui concerne les couvertures), ce qui est remarquable compte tenu du contexte particulièrement difficile de l'économie algérienne ; ceci devrait permettre une utilisation de la capacité installée de l'ordre de 80 %.

La fabrication de filés ne fonctionne quant à elle qu'à 35 % de la capacité installée.

3.6 Les équipements

Complexe de TISSEMSILT -----

Fournisseurs : allemand (teinturerie, corderie, finissage, confection) et italien (filature, tissage)

Pour le contrat de réalisation, le génie civil et une partie des utilités ont été réalisés par une firme indienne (PEC STAR) ; le bureau d'études était allemand (UNION MATEX).

Un contrat de formation de l'encadrement à l'étranger, pour une durée de 6 mois, a accompagné les contrats de livraison des matériels à installer.

Unité de AIN AJASSER (réalisation de 1983 à 1987) -----

Le fournisseur français CBSF (groupe Agache Willot & Boussorc et Frères), ce contrat a consisté en :

- la réalisation de l'usine
- la fourniture de l'équipement
- la formation nécessaire de l'encadrement sur une période de 6 mois

TLEMCEN -----

Cette unité a été mise en service en 1935, elle est considérée dans le groupe comme un réservoir de savoir-faire.

L'équipement a été renouvelé en 1990, un deuxième projet de remise à niveau sera opérationnel en juillet 1992.

B. EZZOUAR

Cette unité située dans la banlieue d'Alger a été installée en 1935-1940, l'équipement en a été renouvelé en 1972.

3.7 La technologie

L'automatisme

Avec des équipements largement différents, le degré d'automatisme est variable selon les unités de production.

Concernant l'unité visitée (TISSEMSILT) nous avons noté un degré élevé d'automatisation tant sur les métiers "jacquard" que sur les métiers "ratière".

Concernant les anciennes unités, il nous a été indiqué :

TLEMCEN

Tissage : précédemment 1 ouvrier par machine, actuellement 1 ouvrier pour 5 machines.

Filature : précédemment 1 ouvrier par machine, avec des temps d'arrêt très importants, actuellement 1 ouvrier pour 5/6 machines

Finissage : précédemment 1 ouvrier par machine, actuellement 1 ouvrier pour 2 machines.

B. EZZOUAR : 3 types d'atelier

- très vieux ateliers : la norme est de 1 ouvrier par machine. Les produits sortis sont de très bonne qualité, mais cet atelier nécessite une très grande maintenance.
- ateliers des années 1972 : 1 ouvrier pour 4 machines
- nouvelles unités (années 1990) : 1 ouvrier pour 5 machines, la vitesse de production étant pratiquement le double de celle des ateliers anciens

La rigidité

Au niveau de la production, l'ensemble des équipements installés permet l'augmentation de la cadence de production (actuellement 200 coups par minute, cadence qui pourrait être amenée à 300 coups par minute).

Par contre, en ce qui concerne la production, celle-ci ne peut pas être aménagée vers un autre type de produit (draps, tissus d'ameublement...)

La complexité

Les machines utilisées sont classiques et simples, elles n'entraînent pas en conséquence de besoins particuliers en personnel hautement spécialisé.

L'évolution

La technologie actuellement utilisée est dépassée, en effet la technique moderne utilise des machines assistées par ordinateurs.

3.8 La capacité potentielle

Actuellement, l'ensemble des unités fonctionne sur trois équipes, compte tenu des temps d'arrêt technologiques, il n'y a donc pratiquement pas de possibilité d'accroître la production.

Le véritable problème qui se pose à l'entreprise est celui du prix de revient des couvertures produites, lequel n'est pas aujourd'hui compétitif sur certains marchés internationaux.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

Les dysfonctionnements mis en évidence dans le présent rapport n'ont pas pour objet de donner une image négative de COUVERTEX.

Comme tout rapport d'audit, celui-ci ne mentionne pas les points et secteurs dont les fonctionnements sont satisfaisants, points suffisamment nombreux dans le cas de COUVERTEX.

Nous désirons par ailleurs souligner le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le management de COUVERTEX, et ce dans un contexte très difficile, nous pensons tout particulièrement aux problèmes liés à la localisation excentrée du siège social.

Il convient par ailleurs de souligner que l'extrême brièveté de notre visite ne nous autorise en aucune manière à prétendre avoir pu obtenir une vision exhaustive des problèmes auxquels l'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée.

Les recommandations que nous formulerons ci-après devront être simplement accueillies comme des axes de réflexion qui pourront retenir l'attention des dirigeants de COUVERTEX.

Tout d'abord, nous indiquerons les grands axes du plan de redressement préparé par l'entreprise, sans pouvoir en faire l'analyse critique.

4.2 Le plan de redressement de l'entreprise

4.2.1 La mission ENEDIM

L'entreprise a confié au cabinet ENEDIM le soin d'élaborer un plan global de redressement (cette mission a duré de mars à septembre 1991).

De cette mission, on peut faire la synthèse suivante :

Analyse des forces et des faiblesses de COUVERTEX

Forces

- outil de production
- technologie récente
- diversification possible
- fonction dominante sur le marché
- extension possible vers le Maghreb
- relative jeunesse du personnel
- valorisation possible du potentiel existant pour la création de petites unités

Faiblesses

- situation financière précaire
- faible rentabilité
- non maîtrise des coûts et des prix de revient
- faible productivité
- absence de politique de prix
- insuffisances au niveau de l'organisation ainsi que des systèmes d'information et de gestion
- localisation du siège social
- insuffisances de compétences au niveau de certaines directions
- absence de culture d'entreprise
- dépendance de l'extérieur pour les approvisionnements
- maintien en production d'équipements vétustes
- absence de politique marketing et méconnaissance du marché

Recommandations stratégiques

La consolidation de la position de l'entreprise dans les domaines suivants :

- finance
- utilisation maximum du potentiel installé
- élargissement de la gamme de produits
- maîtrise du marché et des circuits de distribution

La croissance et la diversification :

- développement d'une stratégie de partenariat
- acquisition d'une position de leader dans les métiers pratiqués
- meilleure intégration des activités
- développement de nouveaux produits
- pénétration de nouveaux marchés (international)

4.2.2 Stratégie de redressement mise en place par la Direction générale

Celle-ci couvre les domaines suivants :

- redressement financier

Cet aspect sera étudié en détail dans la partie "analyse financière".

- gestion des données

Mise en place du schéma directeur informatique tel que précédemment décrit.

- Amélioration de l'outil de production

Investissements dans de nouveaux métiers jacquard, mise en production prévue pour le quatrième trimestre 1992.

Ceci permettrait de réaliser une production supplémentaire de 284.000 couvertures et conduirait à une modification radicale de la structure du chiffre d'affaires :

Actuellement :	% production	% du CA
métiers jacquard	20 %	25 %
métiers ratière	80 %	75 %
Projeté	% production	% du CA
métiers jacquard	80 %	75 %
métiers ratière	20 %	25 %

Les matières et fournitures nécessaires pour les deux produits sont exactement les mêmes. La modification d'un élément du métier ratière permet d'obtenir un métier jacquard.

Cette modification de l'appareil de production aurait une incidence importante sur la production et partant sur le chiffre d'affaires de l'entreprise :

	<u>Production</u>	<u>CA</u>
1991	2.500.000	DA 1.296.000
1992 (sans modif)	3.500.000	DA 1.956.000
1992 (avec modif)	3.500.000 3.700.000	DA 2.003.000 DA 2.284.000

- l'utilisation de fils artisanaux pour la production de couvertures
- fabrication de rubans (utilisés pour les bordures de couvertures) réalisée par l'entreprise elle-même et non plus sous-traitée.
- diversification de la production : tapisserie
- *Développement de la fonction commerciale*
 - meilleure adaptation de la production à la demande commerciale
 - amélioration de la présentation des produits en termes de conditionnement
 - amélioration de l'outillage
 - fixation d'objectifs à l'exportation : 20 % à 25 % de la production

- *Filialisation*

Une telle stratégie pourrait s'appliquer aux domaines suivants :

- transport du personnel : les wilayas ont actuellement repris la responsabilité du transport du personnel, le constat est un échec ; afin d'obtenir les services attendus, ce type d'activité pourrait être repris sous la forme de partenariat avec une entreprise spécialisée dans le domaine des transports publics

- fabrication des emballages
- création d'une société de marketing
- unités de production ; une telle stratégie pourrait s'appliquer aux deux unités nouvelles, avec lesquelles serait passé un contrat de location d'équipements

4.2.3 Recommandations de la mission

Recommandations d'ordre général

Auxquelles nous donnerons un caractère de priorité certain.

- Elaboration d'un plan d'entreprise

L'ébauche de celui-ci existe déjà, dans l'étude réalisée par l'EMEDIM ainsi que dans les diverses mesures de redressement déjà mises en place par la Direction générale.

Un tel plan d'entreprise devrait se traduire par un projet d'entreprise, auquel l'ensemble des collaborateurs devrait adhérer après information et formation.

- Mise en place d'un système de gestion des données

Dans le court terme, une informatisation des domaines suivants s'impose :

- comptabilité, budget, finances
- production
- gestion des stocks

- Redressement financier de l'entreprise

Dans la situation actuelle de l'entreprise, il est clair qu'une aide extérieure s'avèrera indispensable.

Néanmoins, une vision ré-évaluée des valeurs patrimoniales de l'entreprise pourrait permettre de trouver des ressources internes pouvant partiellement contribuer aux besoins en capitaux nouveaux, actuellement nécessaires.

La ré-allocation des ressources qui consiste à adapter la forme du patrimoine de l'entreprise au plan d'entreprise et aux objectifs qui en découlent, augmente incontestablement la crédibilité de celle-ci vis à vis des partenaires extérieurs auprès desquels sont sollicités des financements supplémentaires.

Recommandations d'ordre particulier

- Réorganisation de la Direction comptabilité et finance

Compte tenu de ce qui a été vu précédemment une réorganisation complète de cette Direction devrait être menée dans les plus brefs délais à effet de trouver une solution aux problèmes suivants :

- mise en place d'un système de comptabilité générale fiable
- mise en place d'une procédure budgétaire
- planning de mise en place d'une comptabilité analytique

- Au niveau de la production

- mise en place des éléments de base d'une comptabilité industrielle
- amélioration des systèmes de gestion des stocks

- Au niveau du commercial

Nonobstant l'existence du contrat ENADITEX, mise en place d'une cellule commerciale laquelle aura pour mission :

- procurer à l'entreprise la connaissance des données du marché national, ce qu'elle n'a pratiquement pas à ce jour
- développer les ventes export

- Au niveau de la Direction des ressources humaines

- valorisation de l'aspect formation
- amélioration de l'aspect environnement social

- Au niveau de l'organisation générale

Redéfinition de la position "contrôleur général", laquelle pourrait être réorientée notamment suivant les axes suivants :

- établissement de procédures pour toutes les activités de l'entreprise
- le suivi de l'application correcte de celles-ci
- contrôle budgétaire des dépenses engagées ainsi que des résultats dégagés
- Création d'une cellule "études"

Celle-ci directement rattachée au Président Directeur Général, aurait entre autre pour fonctions :

- . contrôle des résultats à tous les niveaux (appros, stocks, production, ressources humaines, finance)
- . préparation de tableaux de bord essentiels à la connaissance de la bonne marche de l'entreprise.

- Recherche de partenariat

COUVERTEX est suffisamment bien positionné pour rechercher et trouver des partenaires étrangers susceptibles de s'intéresser à sa production.

Le savoir faire de COUVERTEX est indéniable dans le domaine industriel, elle possède par ailleurs un potentiel humain ainsi qu'un outil industriel performant.

Prenant comme préalable une remise en ordre des diverses causes de dysfonctionnement préalablement analysées, un partenaire étranger devrait normalement être prêt à investir des capitaux dans cette opération en contrepartie d'un approvisionnement régulier et de qualité constante.

ANNEXE

ANALYSE FINANCIERE

REMARQUES PRELIMINAIRES

Pour les raisons évoquées précédemment, il serait illusoire de vouloir mener une analyse financière suivant les principes généralement admis en ce domaine et ce sur la base des informations comptables qui nous ont été communiquées.

Les erreurs de cohérence qui apparaissent à certains niveaux des données fournies ne peuvent être corrigées arbitrairement sans avoir recours à un audit approfondi des données financières de l'entreprise.

Compte tenu de la situation spécifique à laquelle nous avons été confronté et dans le souci de ne pas rejeter "en bloc" les documents qui nous ont été soumis, nous procéderons de la façon suivante :

- Etude avec toutes les précautions requises des grandes masses du bilan en nous penchant tout particulièrement sur certaines données considérées comme particulièrement importantes pour la bonne compréhension de celles-ci
- Analyse du plan d'assainissement financier de l'entreprise

1. ETUDE DES GRANDES MASSES DU BILAN

En préliminaire, il convient d'insister sur :

- la sous capitalisation évidente de l'entreprise
- le recours excessif à l'endettement banquier afin de palier à un fonds de roulement dont les niveaux négatifs augmentent dangereusement
- des résultats négatifs sur les trois exercices recensés qui nous paraissent être minorés par rapport à la réalité économique, notamment du fait :
 - . de la non constitution des amortissements adéquats
 - . de l'absence de constitution de provisions au niveau :
 - .. des créances douteuses
 - .. de la dépréciation des stocks
 - .. du risque de change

Il convient par ailleurs d'insister sur l'impact tout à fait distordant des comptes des "sociétés apparentées" apparaissant au bilan :

- actif : DA 4.744 millions
- passif : DA 4.311 millions

Un audit approfondi des comptes de l'entreprise devra mettre à jour la situation exacte de celle-ci vis à vis des sociétés apparentées afin de procéder aux écritures d'ajustement nécessaires.

L'ensemble de ces facteurs donne une image négative de l'entreprise, celle-ci affectant bien évidemment toute velléité d'investissement de la part d'un investisseur éventuel.

Le seul compte que nous tenterons d'analyser est celui de l'endettement bancaire, compte tenu de son impact tout à fait significatif sur les résultats de l'entreprise.

Ce dernier se présente comme suit :

- à l'actif : DA 443 millions
- au passif : DA 848 millions

se traduisant par des frais financiers de DA 77 millions.

Une saine gestion de ce compte aurait dû permettre de réduire approximativement de moitié son niveau (en effet les montants très importants laissés sous forme de liquidité n'apparaissent pas avoir de justification réelle) ce qui aurait permis dans un rapport identique de réduire le montant des frais financiers.

Une analyse plus poussée de ce compte conduit aux constatations suivantes :

- les montants laissés au crédit apparaissent être les soldes bancaires des unités, lesquelles ne peuvent avoir de solde débiteur. Un suivi au jour le jour (si possible) s'impose donc afin de procéder aux nivellements nécessaires.
- l'entreprise a fait face à des remboursements de créances très importants au profit d'ELATEX :
 - . 1988 : DA 300 millions
 - . 1990 : DA 450 millions en deux amortissements

Assainissement du découvert bancaire

En conformité avec les dispositions de la circulaire du Ministère de l'économie et des finances du mois de mars 1991, l'entreprise a procédé à l'assainissement du découvert bancaire au 31/12/1990.

Sur un solde arrêté à DA 545 millions, il a été arrêté ce qui suit :

- découvert normal d'exploitation : 3 mois de chiffre d'affaires soit DA 200 millions
- le solde soit DA 345 millions étant converti en un moyen terme de 7 ans (différé de deux ans, taux 16 %).

N.B. : il convient de noter qu'au 28/02/1992 ce solde était remonté à DA 374 millions, la différence entre DA 200 millions et DA 374 millions étant principalement aux effets de la dérive du dinar sur les remboursements de la dette extérieure.

Les frais financiers tels qu'ils apparaissent au compte de résultats s'analysent de la façon suivante :

- frais financiers de l'exercice : DA 77 millions
- frais financiers liés à la dette ELATEX : DA 192 millions

Les charges et produits exceptionnels s'analysent de leur côté de la façon suivante :

- charges exceptionnelles de l'exercice : DA 44 millions
- frais financiers liés à la dette ELATEX : DA 192 millions (lesquels sont compensés par transfert sur charges d'exploitation de même montant)

Profits exceptionnels :

- réévaluation des investissements DA 118 millions
- redressement comptables DA 22 millions

2. LE PLAN D'ASSAINISSEMENT FINANCIER

Les problèmes actuellement posés sont les suivants :

- perte de change enregistrée en 1990 - 1991 de l'ordre de DA 600 millions
- poids de la dette d'investissement DA 500 millions et de son remboursement (dette contractée en diverses devises, entraînant par conséquent des pertes de change importantes)
- non maîtrise des prix de revient des marchandises vendues :
 - . dans les deux unités nouvelles on peut estimer que le prix de revient moyen des couvertures est de l'ordre de DA 1200 alors qu'elles sont commercialisées entre DA 350 et DA 750
 - . dans les deux unités anciennes, le prix de revient moyen serait de l'ordre de DA 650

- sort réservé à la demande de crédit relais de DA 460 déposée auprès de la banque dans l'hypothèse où le plan d'assainissement financier proposé aux autorités monétaires ne serait pas accepté

Afin de trouver une solution partielle aux différents problèmes précédemment exposés deux types d'action ont été mis en oeuvre :

- La stratégie financière adaptée

Reconstitution des fonds propres

- constatation d'un écart de réévaluation de DA 16 millions à la suite du passage de l'entreprise à l'autonomie (1987 - 1988)
- capital fixé à DA 80 millions par le conseil national de la planification (alors qu'il était de DA 7 millions au départ) ; ceci sera réalisé sous forme de titres de participation
- consolidation de la dette BNA à hauteur de DA 345 millions (celle-ci étant considérée par les autorités comme des quasi-fonds propres)

Le problème majeur de ce montage est qu'il consiste en un changement d'affectations comptables (hormis les DA 80 millions) et n'améliore pratiquement pas la situation de trésorerie de l'entreprise.

Un niveau idéal de fonds propres qui permettrait à l'entreprise d'accéder à une véritable autonomie financière, devrait "théoriquement" pouvoir satisfaire aux conditions suivantes :

- rapport "théorique" de 20 % entre le niveau de fonds propres et le total de l'endettement de l'entreprise (court terme et moyen terme)
- couverture de 50 % des besoins en fonds de roulement identifiés.

Amélioration de la trésorerie de l'entreprise

Alors que le solde en banque au 24/02/1992 était de DA 374 millions l'entreprise prévoit de ramener ce colde au 31/12/1992 aux niveaux suivants :

- DA 243 millions dans l'hypothèse où les nouveaux métiers jacquards ne seraient pas mis en production
- DA 109 millions dans le cas contraire

CONCLUSIONS

Il est clair que des efforts considérables ont été réalisés par le management de l'entreprise afin d'amener celle-ci à niveau dans un certain nombre de domaines essentiels de gestion et notamment dans celui de la production soulignons là encore que le taux de production par rapport à la capacité installée de 80 % est remarquable dans le contexte économique algérien d'aujourd'hui.

Les conditions préalables à un apport d'argent frais aujourd'hui nécessaire consistent en :

- remettre à niveau aussi rapidement que possible les différents domaines d'activité ou des dysfonctionnements majeurs sont évidents
- procéder à un exercice de réallocation des ressources
- identifier un partenaire extérieur compatible avec un développement harmonieux de l'entreprise

RAISON SOCIALE (développée) : COUVERTEX

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	340	503	812	
RESULTATS NETS	(72)	(58)	(74)	
DIVIDENDES	-	-	-	
CAPITAUX PERMANENTS	841	3.270	4.838	
FONDS PROPRES	(207)	(265)	109	
BESOINS FONDS PROPRES	582	1.292	1.414	
ENDETTEMENT ACTUEL	-	-	1,7° '100	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	25/100	25/100	25/100	
FONDS DE ROULEMENT	(108)	(178)	(628)	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	(34)	(294)	(223)	
TRESORERIE FR - BFR	(74)	116	(405)	

RAISON SOCIALE (développée) : COUVERTEX

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

Intérêts des emprunts (%)	40,3	-	31,7	
Coût d'ajustement Trésorerie	69	59	269	
Stocks en jours de vente	238	218	159	
. Crédit clients	59	46	30	
. Crédit fournisseurs	429	309	345	
Banques en jours de CA	183	22	380	
Marge sur coût variable (%)	-	-	48	
Point mort	-	-	590	

RAISON SOCIALE (développée) :

COUVERTEX

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
-----------------	------	------	------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		(207)	(265)	
Résultat net de l'exercice		(58)	(74)	
Augmentation capital			80	
Autres apports (Etat)			331	
Ecart de réévaluation			17	
Total apports				
Moins dividendes				
Autres déductions				
RAN			18	
Provisions			2	
Augmentation (DIM) Fonds propres				
Fonds propres (fin exercice)	(207)	(265)	109	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice		495	547	
- Immob. nettes début d'exercice		532	995	
+ Amortissements de la période		51	94	
= Investissements nets		14	146	
+ Cession Valeurs immobilisées		-	1	
= INVESTISSEMENTS BRUTS		14	147	

RAISON SOCIALE (développée) : COUVERTEX
MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
BILAN AVANT/APRES REPARTITION				
ACTIF				
VALEURS IMMOBILISEES	949	3.448	5.466	
FRAIS D'ETABLISSEMENT	66	49	47	
BATIMENTS & TERRAINS	238	225	340	
IMMOBILISATIONS NETTES	303	279	216	
STES APPARENTES	341	2.894	4.744	
INVESTISSEMENTS EN COURS	1	1	119	
ACTIFS CIRCULANTS	347	395	734	
STOCKS	94	89	104	
CLIENTS	55	64	67	
REGULARISATION ACTIF	41	31	79	
CREANCES INVESTISSEMENT	2	2	9	
CREANCES DE STOCK	8	7	3	
AVANCES/COMPTE	41	29	12	
AVANCES EXPLOITATION	9	27	17	
VALEURS DISPONIBLES	97	146	443	
TOTAL DE L'ACTIF	1.296	3.848	6.200	
PASSIF				
FONDS PROPRES	(207)	(265)	109	
CAPITAL	-	-	80	
APPORT DE L'ETAT	7	7	338	
ECART REEVALUATION	-	-	17	
RAN	(142)	(214)	(254)	
PERTES DE L'EXERCICE	(72)	(58)	(74)	
PROVISIONS	-	-	2	
BENEFICES DE L'EXERCICE	-	-	-	
DETTES LONG & MOYEN TERME	1.048	3.535	4.729	
DETTES INTER UNITES	339	41	38	
DETTES D'INVESTISSEMENT	602	514	300	
DETTES SOCIETES APPARENTES	107	94	80	
COMPTE COURANT ASSOCIES	-	2.886	4.311	
DETTES A COURT TERME	455	573	1.362	
PASSIF PRIVILEGIE	-	89	10	
RECETTES COMPTABILISEES D'AVANCE	-	44	1	
FOURNISSEURS	141	129	227	
REGULARISATION PASSIF	63	235	90	
DETTES D'EXPLOITATION	51	42	57	
AVANCES COMMERCIALES	13	59	103	
DETENTION / COMPTE	16	15	26	
BANQUES + ESCOMPTE	171	30	848	
TOTAL DU PASSIF	1.296	3.843	6.200	

COMPTE DE RESULTATS

	1988 MONTANT	1988 % du CA	1989 MONTANT	1989 % du CA	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA
Vente de marchandises	340		503		812			
- Coût des stocks vendus	(120)	35	(153)	30	(240)	29		
= MARGE BRUTE	220		350		572			
Production stockée	16		1		-			
Consommations intermédiaires	(10)		(17)		(17)			
= VALEUR AJOUTEE	226		334		555			
Total activités multiples	13		20		28			
- Frais de personnel	(91)	27	(123)	24	(174)	21		
- Impôts et taxes	(69)	20	(105)	21	(161)	20		
- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	79		126					
- Autres charges	(4)		(3)					
- Amortissements	(50)		(51)		(94)			
Frais de siège					(15)			
Transfert charges exploitation	-		-		192			
= RESULTAT D'EXPLOITATION AV FF	25		72					
- Frais financiers	(69)	20	(59)	12	(269)	33		
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT	(44)				62			
+ Produits divers	29		7		4			
= BENEFICE D'EXPLOITATION	(15)		20		66			
- Impôts								
- Pertes excep/exercice antérieur								
- Charges excep et/ou Hors Exp.	(59)		(89)		(236)			
+ Profits except et/ou hors exploit.	2		11		96			
+/- value cession								
= RESULTAT NET	(72)		(58)		(79)			
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	(22)		(7)		20			
- Dividendes	-		-		-			
AUTOFINANCEMENT	(22)		(7)		20			

RAISON SOCIALE (développée) : COUVERTEX

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990
-----------------	------	------	------

ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Résultat net		(68)	(74)
Amortissements		51	94
Charges à caractère de réserve			
Capacité d'autofinancement			
EMPLOIS D'EXPLOITATION			
Aug. (dim) stocks		(5)	15
Aug. (dim) clients		9	3
Aug. (dim) régul. actif		(10)	48
Aug. (dim) autres débiteurs		5	(24)
Total emplois d'exploitation		(1)	42
RESSOURCES D'EXPLOITATION			
Aug. (dim) fournisseurs + EAP		(12)	98
Passif privilégié		19	(9)
Recettes comptabilisées avance		44	(43)
Aug. (dim) autres créanciers		36	70
Aug. (dim) Régul. passif		172	(145)
Total ressources d'exploitation		259	(29)
CASH FLOW NET D'EXPLOITATION		251	(51)
AUTRES UTILISATIONS			
Investissements bruts		14	146
Dividendes		-	-
Repaieement dettes à LT		-	-
Repaieement dettes à CT		141	-
Sté apparentées		2.553	1.850
Investissements en cours			118
Total autres utilisations		2.708	2.114
AUTRES RESSOURCES		-	448
Augmentation capital		-	
Augmentation dette à LT		2.487	1.194
Augmentation dette à CT		-	818
Cessions valeurs immobilisées		-	1
Frais d'établissement		17	2
Ajustements		2	(1)
Total autres ressources		2.504	2.463
Aug. (dim) valeurs disponibles		49	297

Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission fin janvier 1992 à Tisemsilt.

Nous remercions les dirigeants de BATIMETAL pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et les informations qu'ils nous ont communiquées.

SOMMAIRE

1. **STRUCTURE DU RAPPORT**

2. **LA GESTION ADMINISTRATIVE**
 - 2.1 **La gestion financière**
 - 2.1.1 **La comptabilité financière**
 - 2.1.2 **La comptabilité industrielle**
 - 2.2 **La gestion des ressources humaines**
 - 2.3 **La gestion commerciale**
 - 2.4 **La gestion des données et leur support**

3. **ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE**
 - 3.1 **La standardisation**
 - 3.2 **La formalisation**
 - 3.3 **La planification et le contrôle**
 - 3.4 **La technologie**

4. **RECOMMANDATIONS**
 - 4.1 **Principes généraux**
 - 4.2 **Recommandation d'ordre général**
 - 4.3 **Recommandations d'ordre particulier**
 - 4.3.1 **Réorganisation de la comptabilité**
 - 4.3.2 **Ressources humaines**
 - 4.3.3 **Production**
 - 4.3.4 **Commercial**
 - 4.4 **Les sources de financement**
 - 4.4.1 **La ré-allocation des ressources**
 - 4.4.2 **Le partenariat**

ANNEXE : ANALYSE FINANCIERE

1. STRUCTURE DU RAPPORT

La visite de BATIMETAL s'est effectuée selon deux axes complémentaires, à savoir :

- l'activité administrative au sens large
- l'activité de production industrielle

Cette double approche nous a permis d'obtenir une vision de l'entreprise aussi complète que possible.

Toutefois, notre ambition est limitée par la courte durée de notre visite qui ne nous permet pas de prétendre à l'exhaustivité de l'examen des problèmes et des difficultés de BATIMETAL.

Il nous est tout de même possible d'exposer certaines conclusions auxquelles nous sommes parvenus puis de développer quelques recommandations qu'il conviendrait d'affiner dans une nouvelle étape.

2. LA GESTION ADMINISTRATIVE

2.1 La gestion financière

2.1.1 La comptabilité financière

L'analyse financière repose sur les documents qui nous ont été communiqués. Ces derniers ne reflètent malheureusement pas la réalité économique de l'entreprise, ce qui limite la portée des résultats de l'analyse à laquelle nous avons procédé.

L'examen des causes techniques qui, le plus souvent, amputent la signification des états financiers et leurs conséquences sur la gestion de l'entreprise est développé ci-après.

Les dysfonctionnements de la comptabilité financière

Les dysfonctionnements que nous avons pu constater ont soit des causes internes, anomalies dues à un manque de rigueur et de contrôle effectif, soit des causes externes découlant de l'application des principes d'évaluation et des directives comptables en vigueur.

Les postes de bilan

Les immobilisations

- La valeur comptable des immobilisations corporelles est sans rapport avec une quelconque valeur économique.

Jusqu'à l'exercice 1990, les possibilités de ré-évaluation des immobilisations furent très réduites et contingentées par la réglementation en vigueur.

Les dévaluations successives de la monnaie nationale et un coefficient d'inflation à deux chiffres durant plusieurs années, expliquent cette situation qui devrait évoluer à compter de 1991, les réévaluations devenant possibles.

- Les valeurs d'exploitation (stocks de marchandises et de consommables) sont comptabilisées pour des montants sans relation avec leur valeur économique en raison :
 - . du cycle de rotation extrêmement lent (1 an)
 - . du poids des achats en devises
 - . de la forte inflation

EN CONCLUSION

Les valeurs des postes de bilan ne reflètent pas les valeurs économiques correspondantes et ne donnent donc pas une image fidèle de l'entreprise.

Cet état de fait :

- nuit à la perception externe de l'entreprise
- a des prolongements dans le compte de résultats.

Les conséquences sur le compte de résultats

Les amortissements sont sous-évalués dans le même rapport que les immobilisations, ce qui fausse d'autant le résultat d'exploitation et obère la capacité de renouvellement des équipements.

La correction à apporter aux immobilisations incorporelles devrait de façon non itérative réduire le résultat de l'exercice au cours duquel elle serait opérée.

Sur un cycle long, les valeurs d'exploitation comptabilisées à un prix d'achat améliorent l'exploitation passée et pénalisent le renouvellement des stocks.

Le poste "pertes de change" est comptabilisé en charges hors exploitation. Son montant important trouve son origine dans des opérations d'exploitation et d'investissement.

CONCLUSIONS EN CE QUI CONCERNE LA COMPTABILITE FINANCIERE

Le gestionnaire de l'entreprise est placé dans une situation difficile pour exercer sa responsabilité. En effet, il s'appuie sur un système comptable et financier qui présente les caractéristiques développées ci-dessus.

2.1.2 La comptabilité industrielle

La comptabilité industrielle est à l'état embryonnaire chez BATIMETAL.

Les anomalies de la comptabilité financière ont des prolongements en comptabilité industrielle. Cette dernière présente également des erreurs et approximations qui lui sont propres :

- le déversement en comptabilité industrielle des amortissements est minoré comme les amortissements eux mêmes
- les consommations de matières sont sous-évaluées
- absence d'inventaire tournant organisé (les existants sont néanmoins contrôlés physiquement une fois dans l'année)
- la connaissance des consommations de matière n'est pas assez fine par type de produit fabriqué ni suffisamment fiable
- les rebus ne sont pas mesurés

CONCLUSIONS CONCERNANT LA COMPTABILITE INDUSTRIELLE

Dans les conditions actuelles la détermination des prix de revient constitue un exercice délicat et ses résultats ne sont pas significatifs. Ils ne permettent pas de fonder des prix de vente réalistes.

2.2 La gestion des ressources humaines

BATIMETAL, comme la plupart des EPE, résulte de l'éclatement des conglomérats constitués dans la période d'économie planifiée.

Jusqu'en 1990, la gestion du personnel était rigide du fait de la législation du travail : déplacement difficile du personnel d'une activité à une autre, valorisation différentielle impossible d'une activité par rapport à une autre.

Il en a résulté :

- une sous-utilisation des compétences
- une trop grande spécialisation du personnel
- une rigidité à évoluer avec l'appareil industriel.

Actuellement, le système permet d'amorcer une meilleure utilisation des compétences.

On peut ramener les constats relatifs à la gestion des ressources humaines à deux grands volets :

- Les sur-effectifs

Ils résultent de la politique de plein emploi menée jusqu'à présent ; leur réduction par la voie de licenciement est difficilement envisageable. Le re-déploiement industriel est préféré.

Cette situation se traduit par un montant des frais de personnel représentant 27 % des frais d'exploitation, ce qui est beaucoup trop lourd pour la structure du compte d'exploitation de l'entreprise.

- La formation des collaborateurs

On constate des disparités significatives suivant les catégories professionnelles considérées.

2.3 La gestion commerciale

La situation passée où :

- les programmes gouvernementaux assuraient l'écoulement de la production
- la concurrence était inexistante

avait eu pour conséquence d'édifier pour BATIMETAL un marché protégé où la production ne suffisait pas à satisfaire à la demande ; dans ces conditions la fonction commerciale n'a pas jusqu'à une date récente constitué une priorité pour l'entreprise.

Conscient des enjeux stratégiques actuellement en cause et notamment :

- la cessation de l'effet du "marché protégé"
- la concurrence de plus en plus forte du béton par rapport au métal

BATIMETAL a pris un certain nombre de décisions afin de redéfinir la fonction commerciale, la société doit ouvrir notamment dans un proche avenir plusieurs agences commerciales couvrant la totalité du territoire national en commençant par Alger.

Une tentative à l'export fut menée avec le Maroc dans le cadre d'une entreprise algéro-marocaine, mais les marchés occidentaux exigeraient une refonte complète des produits beaucoup trop lourds, consommateurs de matières et assez anciens.

2.4 La gestion des données et leur support

Les moyens informatiques dont dispose l'entreprise sont très significativement insuffisants (les terminaux de saisie ou de consultation, les moyens d'impression, etc..).

De plus, il ne sont pas adaptés aux besoins de l'entreprise ni, a fortiori, à ses nouveaux objectifs. Les résultats obtenus sont disponibles avec des délais généralement trop longs par rapport aux prises de décisions.

Le poids du manuel est encore très important.

3. ANALYSE DE LA GESTION INDUSTRIELLE

3.1 La standardisation

La standardisation de l'entreprise est loin d'être homogène et, selon les unités, on retrouve les vestiges de la standardisation spécifique du constructeur, installateur d'origine (Durafour).

Pour arriver à une harmonisation en ce domaine, chaque secteur devrait réactualiser ses procédures dans le cadre de l'adaptation aux nouvelles conditions du marché et du nouveau statut juridique de société par actions en tenant compte :

- des contraintes extérieures à l'entreprise, essentiellement des objectifs annuels de production et de la législation du travail
- des besoins d'information des dirigeants qui paraissent avoir sensiblement augmenté depuis quelques temps suite à la transformation du statut juridique de la société

Les degrés de standardisation par service peuvent être appréciés ainsi :

- . dans l'ensemble : assez faible
- . contrôle, production : moyen
- . achats : moyen à fort
- . commercial : faible
- . personnel : moyen

3.2 La formalisation

L'organigramme

BATIMETAL compte une quinzaine de départements regroupés dans trois grandes Directions :

- Administration et finance
- Exploitation
- Développement

Documents écrits

L'information circule très souvent de manière informelle ; les documents écrits concernent surtout les activités de production et le secteur financier.

3.3 La planification et le contrôle

La planification

Jusqu'à ce jour, la situation de quasi-monopole du marché algérien n'obligeait pas l'entreprise à avoir une stratégie. Les objectifs de production annuels constituaient les seules contraintes externes.

A partir de 1992, des concurrents vont arriver sur le marché ; l'entreprise devra donc entreprendre une réflexion sur sa stratégie d'ensemble pour se positionner par rapport à la concurrence.

Les stratégies sectorielles élaborées devraient s'inscrire dans une stratégie globale.

Jusqu'alors les besoins n'ont dérivé que de plans de production annuels. A partir de 1992, il est souhaitable que l'entreprise se dote de plans généraux et fonctionnels (production, ventes, finances, recherche) à court (1 an) et moyen termes (2 à 5 ans).

Le contrôle

La fonction contrôle s'est considérablement affaiblie. Les services de contrôle existant actuellement ne font pas face aux besoins de l'entreprise. Il serait souhaitable que des audits internes affinés soient établis au moins pour les secteurs financiers, production, approvisionnements et que leurs conclusions conduisent à des mesures correctives.

3.4 La technologie

Les produits et services

L'entreprise produit des éléments de charpentes métalliques de forme et de qualité standard pour le marché algérien.

En règle générale, les éléments produits sont polyvalents et peuvent s'adapter aux différents types de charpentes commandées par la clientèle.

L'entreprise ne se positionne plus comme un simple fabricant de charpentes métalliques mais comme un véritable maître d'oeuvre qui prend en charge toutes les phases de la production et de l'installation jusqu'à la livraison clef en mains pour répondre aux besoins du client.

Les équipements et sites de production

Certaines machines sont arrêtées depuis plusieurs mois faute de pièces détachées.

Les bâtiments sont manifestement sur-dimensionnés ; les sites de production ressemblent davantage à des ateliers artisanaux de taille importante qu'à un véritable outil industriel, la simplicité de la technologie employée y contribue.

La souplesse

L'ensemble de l'appareil industriel est assez souple. C'est d'ailleurs une des forces de l'entreprise. Sa technologie artisanale la rend apte à répondre à des demandes variées. Les petites unités d'Oran 1 et 2 sont particulièrement représentatives de cette adaptabilité.

Nous avons pu noter l'existence d'un atelier de ferronnerie d'art dont la finalité semble assez éloignée de l'objet industriel de l'entreprise.

La capacité de l'entreprise

Les capacités de production encore disponibles pourraient trouver à s'employer si l'on s'ouvrait au marché international, soit directement auprès des acheteurs, soit au travers d'accords de partenariat.

Les accords de partenariat auraient l'avantage d'ouvrir à BATIMETAL les techniques de travail des alliages légers et des moyens en recherche et développement, nécessaires pour affronter la concurrence.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Principes généraux

Dans ce rapport de visite, nous avons passé sous silence les points et secteurs dont le fonctionnement est satisfaisant.

Il convient toutefois de signaler le dynamisme et les efforts remarquables déployés par le management de BATIMETAL, dans un contexte souvent difficile.

Les domaines qui, à notre avis, devraient faire l'objet d'actions de ré-organisation et d'adaptation au nouveau contexte économique de l'Algérie sont multiples.

4.2 Recommandation d'ordre général

Mise en place d'un système de gestion des données

Il n'est pas utile de s'étendre sur les résultats que BATIMETAL peut espérer d'une information de sa gestion qu'il s'agisse :

- des comptabilités
- de la production et des stocks
- du personnel

Nous en faisons une priorité en raison de l'impression que nous avons dégagée de notre visite que l'informatique était plus consommatrice de ressources qu'elle ne permettait d'en économiser. Sous réserve d'analyse complémentaire, nous privilégierons des actions ponctuelles articulées les unes aux autres plutôt que le lancement d'un schéma directeur lourd dont les effets n'interviendraient pas avant longtemps.

4.3 Recommandations d'ordre particulier

On prendra soin d'engager la mise en oeuvre de ces recommandations sans attendre la réalisation de la recommandation de caractère général.

4.3.1 Réorganisation de la comptabilité

- Mise en place d'une comptabilité générale fiable qui fournira dans des délais corrects la mesure économique du réalisé
- amorçage de l'élaboration d'une comptabilité analytique de façon sélective en privilégiant les composantes les plus importantes
- introduction progressive d'un comportement prévisionnel (ventes par exemple) pour évoluer progressivement vers une procédure budgétaire intégrée.

4.3.2 Ressources humaines

- Mesure effective du sur-effectif
- réflexion sur les solutions de redéploiement et sur les mesures d'accompagnement, formation notamment, qui sont susceptibles de les rendre réalistes et efficaces.

4.3.3 Production

- Développement de la standardisation
- rationalisation de la production
- réorganisation des achats en vue de la réduction des délais
- développement de la qualité

4.3.4 Commercial

- Elaboration d'un plan d'action commerciale
- formation des commerciaux

4.4 Les sources de financement

La nécessaire mise en application des recommandations formulées dans ce chapitre exige de mobiliser des ressources importantes ; les financements extérieurs de type bancaire sont rares et onéreux pour l'entreprise.

De plus, il est difficile à BATIMETAL d'étayer ses demandes de financement à des institutions financières extérieures avec des documents comptables peu fiables.

Nous préconiserons les moyens suivants en complément aux recherches de financement direct.

4.4.1 La ré-allocation des ressources

Des valeurs patrimoniales réévaluées permettrait sans doute à BATIMETAL de trouver des ressources qui seraient affectées à des objets plus immédiatement rentables ; par exemple, les terrains possédés pourraient être utilisés de façon plus rationnelle et le surplus revendu, en dégagant des liquidités qui seront nécessaires aux restructurations à entreprendre.

4.4.2 Le partenariat

BATIMETAL semble assez bien positionnée pour rechercher et trouver des partenaires étrangers susceptibles de s'intéresser à sa production tant au plan national qu'au plan international.

Un partenaire étranger devrait normalement être prêt à investir des capitaux dans cette opération ; une telle opération permettrait de se positionner sur le marché algérien.

ANNEXE

ANALYSE FINANCIERE

REMARQUES PRELIMINAIRES

Compte tenu de ce qui a été vu précédemment, ainsi que des remarques formulées par les Commissaires aux comptes, il nous apparaît difficile de vouloir mener une analyse financière suivant les principes généralement admis dans ce domaine, en effet parmi l'ensemble des anomalies retenus nous mentionnerons notamment :

- certains équipements de production venant d'autres entreprises aujourd'hui dissoutes (SN METAL) ne sont pas comptabilisés et, à l'inverse, certains équipements physiquement sortis de l'actif y figurent toujours
- les stocks à l'extérieur qui enregistrent une croissance importante (rapport de 1 à 10 entre 1988 et 1990) ne font pas l'objet de contrats passés avec le dépositaire ni de contrôles réguliers
- la grande majorité des comptes de tiers n'est pas réconciliée, y compris les comptes de trésorerie
- les dettes correspondant aux emprunts contractés auprès des banques ou du Trésor occasionnent des polémiques tant en ce qui concerne leur montant qu'en ce qui concerne leur échéancier de remboursement.

Ce constat préliminaire étant fait, nous nous bornerons à faire une étude sommaire des grandes masses du bilan et du compte de résultats, avec le souci d'analyser l'ensemble de la "situation comptable" plutôt que de vouloir descendre dans les détails des comptes, ce qui est parfaitement impossible.

ETUDE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

1. Au niveau des fonds propres

Le niveau de ceux-ci (DA 778 millions au 03/12/1990) permet à l'entreprise de maintenir un niveau d'endettement de 25 à 100 ce qui est tout à fait remarquable dans le contexte économique algérien actuel.

Il convient néanmoins de noter que l'écart de réévaluation de DA 82 millions incorporé dans les fonds propres au 31/12/1990 ne s'est pas traduit pour autant par une amélioration de la situation de la trésorerie de BATIMETAL.

Il est certain que cette situation structurellement saine, risquerait d'être obérée pour l'avenir dans l'hypothèse où les résultats négatifs enregistrés au 31/12/1990 viendraient à se renouveler.

2. Besoins en fonds de roulement

Les besoins en fonds de roulement soit DA 1.087 millions, se trouvent intégralement financés par les fonds propres DA 778 millions et par une partie de la dette à long et moyen termes DA 281 millions ; l'équilibre financier de l'entreprise peut se résumer de la façon suivante :

(DA, millions)

<u>Emplois des fonds</u>		<u>Sources des fonds</u>	
Besoins en fonds de roulement	1.059	Fonds propres	778
Valeurs immobilisées	924	Dettes à L & M T	1.233
Disponible	28		
TOTAL	2.011	TOTAL	2.011

Dans l'analyse des besoins en fonds de roulement de l'entreprise, il apparaît que la part des stocks non financée par des crédits fournisseur soit DA 414 millions, est trop importante par rapport au chiffre d'affaires réalisé (approximativement 24 %).

C'est à ce niveau que l'entreprise devra réaliser de meilleures performances afin de réduire d'autant les besoins en fonds de roulement.

3. La profitabilité

Pour la première fois depuis trois ans, l'entreprise a réalisé des pertes en 1990 ; ces résultats résultent essentiellement de l'accroissement du coût des marchandises vendues de DA 205 millions (entre les exercices 1989 et 1990) alors que sur la même période l'augmentation du chiffre d'affaires n'a été que de DA 140 millions, ce qui résulte en un différentiel négatif de DA 65 millions.

Les autres composantes du compte de résultats sont demeurées relativement stables, avec toutefois une amélioration relative concernant :

- frais de personnel
- impôts et taxes

Il convient à ce niveau d'insister sur la part très importante, des charges exceptionnelles ainsi que des profits exceptionnels qui représentent respectivement 14 % et 10 % du chiffre d'affaires ; il est clair que, dans ces conditions, la règle de l'indépendance des exercices n'est pas respectée.

Par ailleurs, l'étude des frais fixes et des frais variables de l'entreprise situe le point mort de celle-ci au niveau de DA 1.980 millions ; des efforts considérables de productivité devront en conséquence être réalisés en 1992, afin de pouvoir situer BATIMETAL dans une zone structurelle de profitabilité.

RAISON SOCIALE (développée) : BATIMETAL MONNAIE :Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES		1.514	1.764	
RESULTATS NETS	181	84	52	
FONDS PROPRES	610	740	778	
CAPITAUX PERMANENTS	2.014	2.139	2.011	
BESOINS EN FONDS PROPRES	-	-	-	
ENDETTEMENT ACTUEL	21/100	27/100	25/100	
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	25/100	25/100	25/100	
FONDS DE ROULEMENT	1.166	1.354	1.087	
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	791	892	1.059	
TRESORERIE	375	462	28	

RAISON SOCIALE (développée) : BATIMETAL

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRÊTES	1988	1989	1990
-----------------	------	------	------

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF			
VALEURS IMMOBILISEES	848	784	924
FRAIS D'ETABLISSEMENT	10	14	11
IMMOBILISATIONS NETTES	653	603	672
CREANCES INVESTISSEMENTS	19	26	59
TERRAINS	40	37	50
INVESTISSEMENTS EN COURS	126	104	132
ACTIFS CIRCULANTS	2.693	2.697	2.976
STOCKS	514	615	1.040
CLIENTS	1.453	1.357	1.597
REGULARISATION ACTIF	59	27	46
CREANCES DE STOCK	49	34	15
AVANCES/COMPTE	137	122	152
AVANCES EXPLOITATION	106	80	96
VALEURS DISPONIBLES	375	462	30
TOTAL DE L'ACTIF	3.541	3.482	3.900
PASSIF			
FONDS PROPRES	610	740	778
FONDS SOCIAL	217	336	347
RESERVES	4	-	345
COMPTE INTER-UNITE	(177)	(77)	(52)
PROVISIONS	65	54	19
REPORT A NOUVEAU	320	343	37
ECART DE REEVALUATION	-	-	82
PERTES/BENEFICES DE L'EXERCICE	181	84	(52)
DETTES LONG & MOYEN TERME	1.404	1.399	1.233
DETTES D'INVESTISSEMENT	1.404	1.399	1.233
DETTES A COURT TERME	1.527	1.343	1.889
PASSIF PRIVILEGIE			
ASSOCIES			
FOURNISSEURS	308	244	626
REGULARISATION PASSIF	12	15	6
DETENTION / COMPTES	157	98	104
DETTES D'EXPLOITATION	418	302	523
AVANCES COMMERCIALES	632	684	628
BANQUES	-	-	2
TOTAL DU PASSIF	3.541	3.482	3.900

RAISON SOCIALE (développée) : BATIMETAL

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

RATIOS

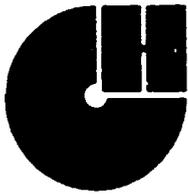
Intérêts des emprunts (%)		-	-	
Coût d'ajustement Trésorerie		93	41	
Stocks en jours de vente		299	354	
. Crédit clients		326	332	
. Crédit fournisseurs		171	312	
Banques en jours de CA		-	-	
Marge sur cout variable (%)		47	42	
Point mort		1.580	1.980	

RAISON SOCIALE (développée) : BATIMETAL MONNAIE : Dinar**UNITE : million**

DATES D'ARRETES	1988	1989	1990	
------------------------	-------------	-------------	-------------	--

EVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES INVESTISSEMENTS

FONDS PROPRES				
Fonds propres début exercice		610	740	
Résultat net de l'exercice		84	(52)	
Augmentation capital				
Autres apports		219	515	
Total apports				
Moins dividendes				
Autres déductions		173	425	
Augmentation (DIM) Fonds propres		46	90	
Fonds propres (fin exercice)	610	740	778	
INVESTISSEMENTS				
Immob. nettes fin d'exercice				
- Im nob. nettes début d'exercice		603	672	
+ Amortissements de la période		653	603	
= Investissements nets				
+ Cession Valeurs immobilisée				
= INVESTISSEMENTS BRUTS				



boche Consultants & Services - 75718 Paris 7e - Tél : 47 77 10 00 • Fax : 47 69 03 09

COMPTE RENDU DE VISITE

PROMETAL

Entreprise Publique Economique de Produits Métalliques Utilitaires

*Le présent rapport a été élaboré à la suite de la mission de fin janvier 1992
au siège de PROMETAL à Alger*

*Nous remercions les dirigeants de PROMETAL pour l'accueil qu'ils nous ont
réservé et les informations qu'ils nous ont communiquées*

SOMMAIRE

1. **STRUCTURE**
 - 1.1 **Introduction**
 - 1.2 **Le rapport**

2. **LA PROBLEMATIQUE DE L'ENTREPRISE**
 - 2.1 **Historique et activité de l'entreprise**
 - 2.2 **La gamme de produits**
 - 2.3 **La capacité industrielle**
 - 2.4 **Le commercial**

3. **ANALYSE FINANCIERE**
 - 3.1 **Les données historiques**
 - 3.2 **Les solutions recherchées**

ANNEXE : ANALYSE FINANCIERE

1. STRUCTURE DU RAPPORT

1.1 Introduction

La visite de l'entreprise s'est effectuée sur un laps de temps extrêmement court au siège même de PROMETAL.

De l'entretien ayant été conduit avec les principaux responsables, nous avons pu néanmoins aborder dans ses grandes lignes la problématique de l'entreprise.

Il est clair que compte-tenu des quelques heures passées au siège de l'entreprise, aucune analyse tant de la production industrielle, que de la gestion administrative n'a pu être conduite.

Dans de telles conditions, il est évident que nous ne sommes pas en mesure de formuler de quelconques recommandations au titre de conclusion.

1.2 Le rapport

Ce rapport sera donc présenté sous deux parties :

- présentation de la société
- la problématique de PROMETAL

En annexe, nous aborderons l'analyse financière de grande masse tant du bilan que du compte de résultats de l'entreprise.

2. LA SOCIETE

2.1 Historique et activité de l'entreprise

Issue de la restructuration organique de la SN METAL, PROMETAL a hérité de deux unités de production lors de sa création en 1983. Elle compte aujourd'hui quatre unités de production (Miliiana - Saïda - Kouif - Roumanat) et quatre unités commerciales qui couvrent la totalité du territoire national.

Le capital de l'entreprise de DA 40 millions est détenu par :

- le fonds de participation biens d'équipements (40 %)
- le fonds de participation constructions (30 %)
- le fonds de participation télécommunication, électronique, informatique (30 %)

L'entreprise a un effectif global de 1.400 collaborateurs.

2.2 La gamme de produits

L'entreprise opère dans les secteurs suivants :

- Sanitaire : baignoires, éviers, lavabos...
- Cuisson : cuisinières
- Chauffage : radiateurs à gaz, radiateurs chauffage central
- Mobilier métallique : rayonnages industriels
- Quincaillerie bâtiment : brouettes, paumelles, charnières
- Quincaillerie ménagère
- Sous-traitance : ENEL / luminaires, ONEX / boîtes à munitions, CYMA GUELMA / composants en injection zamac

2.3 La capacité industrielle

La capacité industrielle installée peut se résumer ainsi :

- unité d'emboutissage / émaillage de Miliana employant 450 collaborateurs avec une capacité de production de 300.000 unités par an (baignoires, éviers, lavabos, robinets de douche, cuisinières, réchauds plats, radiateurs gaz naturel, luminaires / ENEL et boîtes / ONEX)
- unité de mobilier métallique et radiateur de chauffage central de Saïda employant 350 collaborateurs avec une capacité de production de 2.500 tonnes pour le mobilier métallique et de 116.000.000 kcal pour les radiateurs
- unité de quincaillerie ménagère de Romanat employant 140 collaborateurs et dont la capacité de production installée s'élève à 200.000 unités pour les réchauds lessiveuses, 7.000.000 unités pour la quincaillerie de cuisine
- unité polyvalente de El Kouif employant 230 collaborateurs avec une capacité de production installée de 85.000 unités pour les brouettes, 9.000.000 d'unités pour les paumelles, 4.000.000 unités pour les charnières, 250.000 unités pour les coliers de serrage et 25.000 unités pour les potiches

2.4 Le commercial

Au niveau de la distribution

Les unités commerciales assurent la revente en l'état du matériel de chauffage. Elles emploient respectivement 40 agents à Alger, 30 agents à Oran, 45 agents à Annaba et 15 agents à Gardia.

La réorganisation des activités de distribution n'a pas été menée à son terme en dépit de la création des unités commerciales et les performances du réseau de distribution nationale diffèrent d'une entreprise de distribution à l'autre.

Les distributeurs relevant du secteur public assurent encore plus de 40 % de commercialisation des produits de PROMETAL. De plus, la longueur du circuit de distribution n'est pas en relation avec le degré de technicité du produit et n'influe pas sur la marge du distributeur.

Au niveau des approvisionnements

Les approvisionnements proviennent de l'extérieur pour 70 % des besoins et sont jusqu'à ce jour centralisés au niveau des usines. Le "renchérissement" constant des importations (dérive du dinar), la complexité des approvisionnements due aux financements de plus en plus difficiles, la nécessité d'adapter le niveau minimum des stocks au programme imposent la centralisation de tous les approvisionnements.

3. LA PROBLEMATIQUE DE PROMETAL

3.1 Les données historiques

La situation de PROMETAL reste assez préoccupante. Les ventes n'ont pas enregistré la croissance prévue (surtout en monnaie constante) après la chute spectaculaire des années 1985 et 1987.

L'entreprise n'a pu réagir sur son niveau de personnel et son niveau de stocks. Son portefeuille de produits est en outre caractérisé par sa dispersion et son manque de qualité. Les projets élaborés dès 1988, trop ambitieux et manquant de rigueur dans leur gestion, n'ont pas donné les résultats escomptés.

Les effectifs sont restés stables en dépit de la baisse des ventes ; le rythme de rotation des stocks est lent et pénalisant pour l'entreprise ; le portefeuille de produits se caractérise par une dispersion d'activités réunies par un seul lien : la production de produits métalliques utilitaires. Les projets ayant connu un début d'exécution semblent avoir encore plus dispersé les activités de PROMETAL qui ne dispose que d'un contrôle partiel de sa stratégie de développement.

3.2 Les solutions recherchées

On doit signaler dès maintenant que PROMETAL a fait l'objet dès 1987/1988 d'un projet de restructuration dans le cadre duquel un financement BIRD a été sollicité. Cette opération n'est toutefois pas encore finalisée à ce jour.

Lors de notre passage, l'entreprise était en phase de négociation avec les bailleurs de fonds internationaux, ce qui explique en grande partie la brièveté de notre visite.

Il convient de mentionner l'existence d'un projet de plan à moyen terme couvrant la période 1990 - 1994 ; les grandes orientations en sont les suivantes :

- introduction sur le marché de nombreux produits et amélioration des capacités de production
- meilleure couverture du marché tant au niveau de la demande qu'à celui de la diversité des produits
- mise en place d'un service après-vente, notamment dans le domaine du chauffage central

Les résultats attendus sont exprimés dans le tableau ci-après :

Dinars, millions	1990	1992	1993	1994
Chiffre d'affaires	465	743	812	906
Résultat d'exploitation	39	108	163	166
Résultat net	(2)	56	85	87

Si elles se confirment, ces prévisions tendent à indiquer les possibilités réelles de redressement de l'entreprise dans le futur.

ANNEXE

ANALYSE FINANCIERE

PRELIMINAIRE

Les informations chiffrées sont celles relatives à l'exercice 1990. L'extrême brièveté du temps de visite dans l'entreprise (une demi-journée) ne nous a pas permis d'apprécier le caractère de fiabilité ou de non-fiabilité de celles-ci.

Par ailleurs, du fait que nous sommes confrontés aux données relatives à un seul exercice, il ne nous sera pas possible de nous livrer à une analyse de tendances.

Dans ces circonstances, il nous paraît plus significatif de procéder à une analyse de certaines des grandes masses du bilan et du compte de résultats en tentant d'en expliquer les composantes les plus significatives.

1. ANALYSE DES GRANDES MASSES DU BILAN ET DU COMPTE DE RESULTATS

1.1 Les fonds propres

Ceux-ci sont positifs, ce qui mérite d'être souligné.

Néanmoins, le volume de ceux-ci ne permet pas à l'entreprise de garantir un degré d'indépendance financière, le taux de son endettement se situant aujourd'hui au niveau de 9,27 à 100.

Considérant qu'un taux d'indépendance financière satisfaisant se situe au niveau de 25 à 100, ceci signifierait (sur la base des données au 31/12/1990), que l'entreprise aurait besoin d'une injection de capitaux frais de l'ordre de DA 173 millions.

1.2 Besoins en fonds de roulement

Les actifs circulants (hors valeurs disponibles) d'un montant de DA 676 millions sont financés par les dettes à court terme (hors banque) à hauteur de DA 381 millions, dégageant un besoin en fonds de roulement de DA 295 millions.

Compte tenu des besoins en financement provenant de valeurs immobilisées de DA 345 millions, PROMETAL doit faire face à un besoin global de financement de DA 640 millions. L'équilibre financier global était donc au 31/12/1990 le suivant :

(DA, millions)

<u>Besoin en financement</u>		<u>Sources de financement</u>	
Besoins en fonds de roulement	295	Fonds propres	102
Valeurs immobilisées	345	Dettes à L & MT	523
		Banque	15
	<hr/>		<hr/>
TOTAL	640	TOTAL	640

L'injection de fonds propres précédemment recommandée, aurait pour effet d'améliorer considérablement la structure financière de l'entreprise, qui se présenterait alors de la façon suivante :

(DA, millions)

<u>Besoins en financement</u>		<u>Source de financement</u>	
Besoins en fonds de roulement	295	Fonds propres	285 (44%)
Valeurs immobilisées	345	Dettes à L & M T	355 (56 %)
	<hr/>		<hr/>
TOTAL	DA 640		DA 640

Pour compléter cette analyse, il apparait clairement que le niveau des besoins en fonds de roulement résulte principalement d'une rotation particulièrement lente des stocks (13 mois) et qu'une amélioration de celle-ci permettrait de réduire substantiellement ces besoins et partant le recours à l'endettement bancaire.

1.3 La rentabilité

Le chiffre d'affaires de DA 465 millions fait la somme d'une part des ventes de marchandises DA 298 millions, de l'autre de la production vendue DA 267 millions.

Par rapport au chiffre d'affaires global certaines données peuvent fournir des informations significatives :

- niveau très élevé des matières consommées (68 %)
- niveau élevé des frais de personnel (22 %)
- montant relativement faible des frais financiers (3 %)

On peut néanmoins considérer que PROMETAL tend vers une situation d'équilibre opérationnel puisque le résultat d'exploitation est de DA 39 millions positif et que le résultat net après l'enregistrement de DA 61 millions de charges exceptionnelles et de DA 20 millions de profits exceptionnels est de DA 2 millions de pertes.

Les efforts nécessaires à accomplir dans le domaine des consommables et du personnel, devraient pouvoir amener la société à une situation de résultats structurellement bénéficiaire.

RAISON SOCIALE (développée) : PROMETAL MONNAIE :Dinar

UNITE : million

NON CERTIFIE

DATES D'ARRETES	1990			
------------------------	-------------	--	--	--

RESUME COMPTABLE

CHIFFRE D'AFFAIRES	465			
RESULTATS NETS	(2)			
FONDS PROPRES	102			
CAPITAUX PERMANENTS	625			
BESOINS EN FONDS PROPRES	173			
ENDETTEMENT ACTUEL	9,27/100			
ENDETTEMENT SOUHAITABLE	25/100			
FONDS DE ROULEMENT	280			
BESOINS FONDS DE ROULEMENT	295			
TRESORERIE	(15)			

RAISON SOCIALE (développée) : PROMETAL

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

DATES D'ARRETES	1990			
------------------------	-------------	--	--	--

RATIOS

Intérêts des emprunts (%)	15			
Coût d'ajustement Trésorerie	7,65			
Stocks en jours de vente	397			
. Crédit clients	119			
. Crédit fournisseurs	297			
Banques en jours de CA	154			
Marge sur coût variable (%)	-	-	-	
Point mort	-	-	-	

RAISON SOCIALE (développée) : PROMETAL

MONNAIE : Dinar
UNITE : million

DATES D'ARRETES	1990			
-----------------	------	--	--	--

BILAN AVANT/APRES REPARTITION

ACTIF				
VALEURS IMMOBILISEES	345			
FRAIS D'ETABLISSEMENT	5			
IMMOBILISATIONS	238			
TERRAINS	13			
INVESTISSEMENTS EN COURS	31			
CREANCE INVESTISSEMENT	58			
ACTIFS CIRCULANTS	857			
STOCKS	380			
CLIENTS	152			
REGULARISATION ACTIF	28			
CREANCE DES STOCKS	26			
AVANCES POUR COMPTE	43			
AVANCE EXPLOITATION	47			
VALEURS DISPONIBLES	181			
TOTAL DE L'ACTIF	1.202			
PASSIF				
FONDS PROPRES	102			
FONDS SOCIAL	40			
RESERVES	1			
PROVISIONS NON AFFECTEES	38			
PERTES DE L'EXERCICE	(2)			
R.A.N.	25			
BENEFICES DE L'EXERCICE	-			
DETTES LONG & MOYEN TERME	523			
DETTES D'INVESTISSEMENT	321			
DETTES SOCIETES APPARENTEES	202			
DETTES A COURT TERME	577			
PASSIF PRIVILEGIE				
ASSOCIES CT				
FOURNISSEURS	250			
REGULARISATION PASSIF	21			
DETENTION / COMPTE	14			
DETTE D'EXPLOITATION	59			
AVANCES COMMERCIALES	37			
BANQUES	196			
TOTAL DU PASSIF	1.202			

RAISON SOCIALE (développée) : PROMETAL

MONNAIE : Dinar

UNITE : million

COMPTE DE RESULTATS

	1990 MONTANT	1990 % du CA	MONTANT	% du CA	MONTANT	% du CA	MONTANT	% du CA
Vente de marchandises	298							
- Coût des stocks vendus	(169)	68						
= MARGE BRUTE	129							
Production vendue	167							
Consommations intermédiaires & serv.	(150)	68						
= VALEUR AJOUTEE	146							
Total activités multiples	6							
- Frais de personnel	(103)	22						
production stockée	117	25						
- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	166							
- Autres charges	(3)							
- Amortissements	(34)							
Impôts & taxes	(90)	19						
= RESULTAT D'EXPLOITATION AV FF								
- Frais financiers	(15)	3						
= RESULTAT D'EXPLOITATION BRUT								
+ Produits divers	15							
= BENEFICE D'EXPLOITATION	39							
- Impôts								
- Pertes excep/exercice antérieur								
- Charges excep et/ou Hors Exp.	(61)							
+ Profits except et/ou hors exploit.	20							
+/- value cession								
Ajustement								
= RESULTAT NET	(2)							
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	32							
- Dividendes	-							
AUTOFINANCEMENT	32							

20127 (4 of 4)

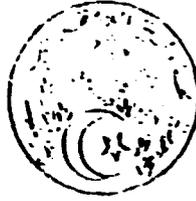


Home Consultants & Services Inc. 7819 Pys Pa. • 40271933 • Fax • 40693319

ANNEXES AU RAPPORT FINAL



1. **LOI SUR LA MONNAIE ET LE CREDIT (18 AVRIL 1990)**
2. **IMPACT D'UN BUREAU D'ETUDES SPECIALISE SUR LE SYSTEME FINANCIER ALGERIEN**
3. **CIRCULAIRE DU 16 MARS 1991 PORTANT "MODALITES D'APPLICATION DES MESURES D'ASSAINISSEMENT FINANCIER DES ENTREPRISES"**
4. **CIRCULAIRE DU 28 AOUT 1991, OBJET : "ASSAINISSEMENT FINANCIER DES ENTREPRISES"**
5. **SYNTHESE JURIDIQUE SUR LE CHOIX DU TYPE DE SOCIETE**
6. **SYNTHESE DE L'ETUDE FISCALE**
7. **LISTE DES DECLARATIONS D'EXISTENCE**
8. **PROJET DE STATUTS POUR L'IFS.**
9. **TERMES DE REFERENCE**
10. **COURRIER DU 25 SEPTEMBRE 1991**



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم
قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلغات

Abonnement annuel	Unité Algérie- Maroc- Mauritanie	Etranger	DIRECTION ET REDACTION : SECRETARIAT GÉNÉRAL DU GOUVERNEMENT Abonnements et publicité : IMPRIMERIE OFFICIELLE 7, 9 et 11 Av. A. Benbarek - ALGER Tél : 65 18 15 17 - C.C.P. 320 50 ALGER Télex : 65 190 IMPRIF DZ
	F.A.S.	F.A.S.	
Edition originale.....	100 D.A.	300 D.A.	
Edition originale et sa traduction.....	200 D.A.	550 D.A.	

Edition originale, le numéro : 2,50 dinars ; Edition originale et sa traduction, le numéro : 5 dinars. Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de pointer les dernières bandes pour renouvellement et réclamation. Changement d'adresse : ajouter 3 dinars. Tarif des inscriptions : 20 dinars la ligne.

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX - LOIS ET DECRETS
ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES
(TRADUCTION FRANÇAISE)

SOMMAIRE

LOIS

Loi n° 90 10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, p. 450.

DECRETS

Décret exécutif n° 90 106 du 9 avril 1990 modifiant la répartition, par secteur, des dépenses à caractère définitif du plan national pour 1990, p. 474.

Décret exécutif n° 90 107 du 11 avril 1990 portant approbation du contrat pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, conclu à Alger le 8 novembre 1990 entre l'entreprise nationale Sonatrach et les sociétés : Compagnie française des pétroles (Mgérie), Repsol Exploration SA, Kufper Algérie LTD concernant le périmètre El Agreb Ouest et du protocole relatif aux activités de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures.

SOMMAIRE (Suite)

liquides en Algérie des sociétés : Total-Compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol et Kufpec en association avec l'entreprise Sonatrach, sur le périmètre El Agreb-Ouest, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'Etat et les sociétés : Total-Compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol SA, Repsol Exploitation SA, Kuwait Foreign Petroleum Exploration C.O. et Kufpec (Algérie) LTD, p. 474.

Décret exécutif n° 90 108 du 11 avril 1990 portant approbation du contrat pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'entreprise nationale Sonatrach et les sociétés : Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol Exploration SA, Kufpec Algérie LTD concernant le périmètre El Harcha-Est et du protocole relatif aux activités de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie des sociétés : Total-compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol et Kufpec, en association avec l'entreprise nationale Sonatrach sur le périmètre El Harcha-Est, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'Etat et les sociétés : Total-compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie) Repsol SA, Repsol Exploration SA, Kuwait Foreign Petroleum Exploration Co et Kufpec Algérie LTD, p. 475.

Décret exécutif n° 90-109 du 17 avril 1990 portant application de l'article 264 de l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale, p. 476.

Décret exécutif n° 90-110 du 17 avril 1990 conférant au ministre de l'intérieur le pouvoir de tutelle sur le centre de recherche en astronomie, astrophysique et géophysique (CRAAG) et modifiant certaines dispositions des statuts de ce centre, p. 477.

Décret exécutif n° 90-111 du 17 avril 1990 portant sanction de la formation supérieure de graduation du deuxième degré de l'institut national des finances, p. 477.

Décret exécutif n° 90 112 du 17 avril 1990 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale du trésor n° 302 057 « Fonds d'affectation de la contribution à la promotion touristique », p. 478.

Décret exécutif n° 90 113 du 17 avril 1990 portant dissolution du centre de préformation et de perfectionnement par correspondance et transfert de ses activités et moyens, p. 478.

DECISIONS INDIVIDUELLES

Décret présidentiel du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un directeur à la Présidence de la République, p. 479.

Décret exécutif du 1er octobre 1989 mettant fin aux fonctions du chef de cabinet de l'ex ministre de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques, p. 479.

Décret exécutif du 1er octobre 1989 portant nomination du secrétaire général du ministère des mines, p. 479.

Décrets exécutifs du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions de directeurs d'études auprès des services du Chef du Gouvernement, p. 480.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un directeur auprès des services du Chef du Gouvernement, p. 480.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un chargé d'études et de synthèse au cabinet du Chef du Gouvernement, p. 480.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions du directeur du centre de développement des systèmes énergétiques, p. 480.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un sous directeur au ministère de la justice, p. 480.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions de membres de conseils exécutifs, chefs de divisions, p. 480.

SOMMAIRE (Suite)

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un sous directeur au ministère de l'intérieur, p. 480.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination d'un chef de division au conseil national de planification, p. 481.

Décrets exécutifs du 1er avril 1990 portant nomination de directeurs au conseil national de planification, p. 481.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination du directeur des personnels et de la formation au ministère de la justice, p. 481.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination d'un chargé d'études et de synthèse au cabinet du ministre de la justice, p. 481.

Décrets exécutifs du 1er avril 1990 portant nomination de sous directeurs au ministère de la justice, p. 481.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination d'un inspecteur au ministère de l'intérieur, p. 481.

Décrets exécutifs du 1er avril 1990 portant nomination de membres de conseils exécutifs de wilayas, chefs de divisions, p. 481.

Décrets exécutifs du 1er avril 1990 portant nomination de sous directeurs au ministère de l'intérieur (direction générale de la protection civile), p. 481.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination du directeur des personnels au ministère de l'éducation, p. 482.

Décret exécutif du 10 avril 1990 portant nomination du directeur du centre de recherche et d'exploitation des matériaux, p. 482.

Décret exécutif du 10 avril 1990 portant nomination du directeur du centre de développement des systèmes énergétiques, p. 482.

ARRÊTES, DECISIONS ET AVIS

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

Décisions des 1er janvier, 1er février et 1er mars 1990 portant désignation de sous directeurs, par intérim, au Secrétariat général du Gouvernement, p. 482.

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Arrêté du 3 avril 1990 portant nomination d'une attachée de cabinet du ministre des affaires étrangères, p. 482.

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Arrêté du 1er avril 1990 portant nomination d'un attaché de cabinet du ministre de l'intérieur, p. 483.

Arrêté du 2 avril 1990 relatif aux caractéristiques techniques des bulletins de vote à utiliser à l'occasion des élections des membres des assemblées populaires communales et des assemblées populaires de wilayas, p. 483.

Arrêté du 10 avril 1990 portant définition des caractéristiques techniques de la carte d'électeur, p. 484.

Arrêté du 10 avril 1990 portant définition des caractéristiques techniques du formulaire de vote par procuration, p. 485.

LOIS

«»

Loi n° 90 10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Le Président de la République,

Vu la Constitution et notamment ses articles 17, 28, 30, 74 7°, 81 5°, 92, 115 16° et 123 ;

Vu la loi n° 62 111 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la Banque centrale d'Algérie ;

Vu la loi n° 64 111 du 10 avril 1964 instituant l'unité monétaire nationale ;

Vu la loi 65 93 du 8 avril 1965 portant loi de finances complémentaire pour 1965, notamment son article 5 ;

Vu l'ordonnance n° 65 320 du 31 décembre 1965 portant loi de finances pour 1966 et notamment son article 8, 1° alinéa, in fine ;

Vu l'ordonnance n° 66 154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66 155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66 156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 69 107 du 31 décembre 1969 portant loi de finances pour 1970 et notamment ses articles 14 à 17 et 26 à 35 ;

Vu l'ordonnance n° 70 93 du 31 décembre 1970 portant loi de finances pour 1971 et notamment ses articles 5 à 8 et 20 à 25 ;

Vu l'ordonnance n° 71 86 du 31 décembre 1971 portant loi de finances pour 1972 et notamment ses articles 23 à 26 et 28 à 32 ;

Vu l'ordonnance n° 72 68 du 29 décembre 1972 portant loi de finances pour 1973 et notamment ses articles 5 et 25 ;

Vu l'ordonnance n° 73 64 du 28 décembre 1973 portant loi de finances pour 1974 et notamment ses articles 5, 7, 8 et 14 ;

Vu l'ordonnance n° 74 116 du 31 décembre 1974 portant loi de finances pour 1975 et notamment ses articles 3, 6, 7 et 20 ;

Vu l'ordonnance n° 75 58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75 59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 75 93 du 31 décembre 1975 portant loi de finances pour 1976 et notamment ses articles 3 et 5 à 7 ;

Vu la loi n° 78 13 du 31 décembre 1978 portant loi de finances pour 1979 et notamment ses articles 5 et 6 ;

Vu la loi n° 79 09 du 31 décembre 1979 portant loi de finances pour 1980 et notamment ses articles 5 à 7 ;

Vu la loi n° 80 12 du 31 décembre 1980 portant loi de finances pour 1981 et notamment son article 22 ;

Vu la loi n° 81 13 du 27 décembre 1981 portant loi de finances pour 1982 et notamment ses article 5 à 7 ;

Vu la loi n° 82 14 du 30 décembre 1982 portant loi de finances pour 1983 et notamment ses articles 5, 25, 27 à 29 ;

Vu la loi n° 83 19 du 18 décembre 1983 portant loi de finances pour 1984 et notamment ses articles 5 à 8 ;

Vu la loi n° 84 16 du 30 juin 1984 relative au domaine national ;

Vu la loi n° 84 17 du 16 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 84 21 du 21 décembre 1984 portant loi de finances pour 1985 et notamment ses articles 9, 10 et 22 ;

Vu la loi n° 85 09 du 26 décembre 1985 portant loi de finances pour 1986 et notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 86 12 du 19 août 1986, modifiée et complétée, relative au régime des banques et du crédit ;

Vu la loi n° 86 15 du 29 décembre 1986 portant loi de finances pour 1987 et notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 87 20 du 23 décembre 1987 portant loi de finances pour 1988 et notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 88 01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 88 02 du 12 janvier 1988, modifiée et complétée, relative à la planification ;

Vu la loi n° 88 03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation ;

Vu la loi n° 88 06 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi n° 86 12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit ;

Vu la loi n° 88-30 du 19 juillet 1988 portant loi de finances complémentaire pour 1988 ;

Vu la loi n° 88-33 du 31 décembre 1988 portant loi de finances pour 1989 et notamment son article 4 ;

Vu la loi n° 89-26 du 31 décembre 1989 portant loi de finances pour 1990 et notamment ses articles 4, 150 et 154 ;

Vu la loi n° 89-27 du 31 décembre 1989 portant plan national pour 1990 et notamment ses articles 4, 7, 9 à 11 et 28 à 30 ;

Après adoption par l'Assemblée populaire nationale ;

Promulgue la loi dont le teneur suit :

LIVRE I

DE LA MONNAIE

Article 1er. — L'unité monétaire de la République algérienne démocratique et populaire est le dinar algérien, en abrégé D.A.

Le dinar est divisé en cent parts dénommées centimes, en abrégé CTS.

Art. 2. — La loi fixe la valeur du dinar dans le respect des accords internationaux.

Art. 3. — La monnaie fiduciaire est représentée par des billets de banque et des pièces de monnaie métallique.

Art. 4. — Le privilège d'émettre sur le territoire national des billets de banque et des pièces de monnaie métallique appartient à l'Etat.

L'exercice de ce privilège est délégué, à titre exclusif, à la Banque centrale qui est régie par les dispositions du titre II du livre II de la présente loi.

Art. 5. — Sont déterminés par voie de règlement pris par la Banque centrale :

— l'émission des billets de banque et des pièces de monnaie métallique ;

— les signes reconnaissables d'un billet de banque ou d'une pièce de monnaie métallique, notamment leur valeur faciale, dimensions, type et autres caractéristiques ;

— les conditions et modalités de contrôle de la fabrication et de destruction des billets de banque et des pièces de monnaie métallique.

Art. 6. — Les billets de banque et les pièces de monnaie métallique émis par la Banque centrale ont seuls cours légal à l'exclusion de tous autres. Ils ont pouvoir libératoire illimité.

Toutefois, les limites des montants dans lesquelles les pièces de monnaie métallique sont obligatoirement acceptées en paiement par toute personne autre que les caisses publiques, la Banque centrale et les établissements de crédit sont déterminées par voie de règlement pris par la Banque centrale.

Art. 7. — En cas de retrait de la circulation de billets de banque ou de pièces de monnaie métallique, les billets de banque et pièces de monnaie métallique visés par la mesure de retrait et non présentés à l'échange dans un délai de dix (10) ans perdent leur pouvoir libératoire. Leur contre valeur est acquise au trésor public.

Art. 8. — Aucune opposition ne peut être signifiée à la Banque centrale à l'occasion de la perte, du vol, de la destruction ou de la saisie des billets de banque ou pièces de monnaie métallique émis par elle.

Art. 9. — Il est interdit à quiconque d'émettre, de mettre en circulation ou d'accepter :

— tout instrument libellé en dinars algériens destinés à servir de moyen de paiement au lieu de la monnaie nationale ;

— toute obligation à vue au porteur non productive d'intérêts, même libellée en monnaie étrangère.

Art. 10. — La contrefaçon et la falsification de billets de banque ou de pièces de monnaie métallique ainsi que l'introduction, l'usage, la vente, le colportage et la distribution de tels billets de banque ou de pièces contrefaits ou falsifiés, émis par la Banque centrale ou par toute autre autorité monétaire légale étrangère, seront sanctionnés conformément à l'article 197 du code pénal.

LIVRE II

STRUCTURE, ORGANISATION ET OPERATIONS DE LA BANQUE CENTRALE

TITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Art. 11. — La Banque centrale est un établissement national doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière ; elle est régie par les dispositions ci après.

Art. 12. — La Banque centrale est dénommée, dans ses relations avec les tiers, Banque d'Algérie.

Art. 13. — La Banque centrale est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers.

Elle est régie par les dispositions de la législation commerciale dans la mesure où il n'y est pas dérogé par les lois qui lui sont propres.

Elle n'est pas soumise à l'enregistrement au registre du commerce.

Elle n'est pas soumise aux prescriptions légales ou réglementaires concernant la comptabilité publique de l'Etat ni au contrôle de la Cour des comptes ; elle suit les règles ordinaires de la comptabilité commerciale.

Elle n'est pas soumise aux dispositions de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

Art. 14. — Le capital initial de la Banque centrale est constitué par une dotation entièrement souscrite par l'Etat et dont le montant est fixé par la loi.

Le capital de la Banque centrale peut être augmenté par incorporation de réserves, sur délibération du conseil d'administration approuvée par décret.

Art. 15. — Le siège de la Banque centrale est à Alger.

Art. 16. — La Banque centrale établit en Algérie des succursales ou des agences dans toutes les localités où elle le juge utile.

Art. 17. — La Banque centrale peut avoir des correspondants et des représentants partout où elle l'estime nécessaire.

Art. 18. — La dissolution de la Banque centrale ne peut être prononcée que par une loi qui fixera les modalités de la liquidation.

TITRE II

GESTION ET SURVEILLANCE DE LA BANQUE CENTRALE

Art. 19. — La direction, l'administration et la surveillance de la Banque centrale sont assurées, respectivement par un Gouverneur assisté de trois vice-gouverneurs, le conseil de la monnaie et du crédit et deux censeurs.

Le conseil de la monnaie et du crédit, ci-après appelé « le conseil » agit tant comme conseil d'administration de la Banque centrale que comme organisme administratif édictant les normes monétaires, financières et bancaires.

Chapitre I

Le Gouverneur et les vice-gouverneurs

Art. 20. — Le Gouverneur est nommé par décret du Président de la République.

Art. 21. — Les vice-gouverneurs sont nommés par décret du Président de la République qui précise le rang de chacun d'eux.

Chaque année et d'office, le rang de chacun des vice-gouverneurs fera l'objet de permutation dans l'ordre contraire du rang établi par le décret de nomination.

Art. 22. — Le Gouverneur est nommé pour une durée de six (6) ans.

Chacun des vice-gouverneurs est nommé pour une durée de cinq (5) ans.

Les mandats du Gouverneur et des vice-gouverneurs sont renouvelables une seule fois.

En cas d'incapacité dûment constatée ou de faute lourde, le Gouverneur et chacun des vice-gouverneurs sont relevés de leur fonction par décret du Président de la République.

Ils ne sont pas soumis aux règles de la fonction publique.

Art. 23. — Les fonctions de Gouverneur et de vice-gouverneur sont incompatibles avec tout mandat législatif, toute charge gouvernementale et toute fonction publique.

Ils ne peuvent exercer quelque activité, profession ou fonction que ce soit durant leur mandat, à l'exception de la représentation de l'Etat auprès d'institutions publiques internationales de caractère financier, monétaire ou économique.

Ils ne peuvent emprunter aucun montant auprès de quelque institution que ce soit, algérienne ou étrangère et aucun engagement revêtu de la signature de l'un d'eux ne peut être admis dans le portefeuille de la Banque centrale, ni dans celui de toute banque opérant en Algérie.

Art. 24. — Le traitement du Gouverneur et des vice-gouverneurs ainsi que tous autres avantages sont fixés par décret. Ils sont à la charge de la Banque centrale.

Art. 25. — Durant une période de deux (2) ans après la fin de leur mandat, le Gouverneur et les vice-gouverneurs ne peuvent gérer ou entrer au service d'un établissement soumis à l'autorité ou au contrôle de la Banque centrale, ou d'une société dominée par un tel établissement ni servir de mandataire ou de conseiller à de tels établissements ou sociétés.

Art. 26. — Sauf cas de révocation pour cause de faute lourde, lors de la fin de leurs mandats, le Gouverneur et les vice-gouverneurs et, éventuellement, leurs héritiers, reçoivent une indemnité égale au traitement de deux (2) ans qui est à la charge de la Banque centrale et ce, à l'exclusion de tout autre montant versé par cette dernière.

Art. 27. — En cas de vacance du poste du Gouverneur ou d'empêchement de ce dernier, il est remplacé par le premier vice-gouverneur et, en cas d'empêchement ou de vacance de poste de ce dernier, par son suivant selon le rang établi conformément à l'alinéa 2 de l'article 21.

Art. 28. — Le Gouverneur assume la direction des affaires de la Banque centrale.

Il prend toutes mesures d'exécution et accomplit tous actes dans le cadre de la loi.

Le Gouverneur signe au nom de la Banque centrale toutes conventions, les comptes-rendus d'exercice, les bilans et les comptes de profits et pertes.

Il représente la Banque centrale auprès des pouvoirs publics, des autres banques centrales, des organismes financiers internationaux et d'une façon générale, auprès des tiers.

Les actions judiciaires sont intentées et défendues à sa poursuite et diligence. Il prend toutes mesures d'exécution et toutes mesures conservatoires qu'il juge utiles.

Il procède à toutes acquisitions et aliénations immobilières et mobilières.

Il organise les services de la Banque centrale et en définit les tâches.

Il établit, en accord avec le conseil, le statut du personnel de la Banque centrale conformément aux dispositions légales en vigueur.

Dans les conditions prévues par ce statut, il recrute, nomme à leur poste, fait avancer en grade, révoque et destitue les agents de la Banque centrale.

Il désigne les représentants de la Banque centrale au sein des conseils d'autres institutions lorsqu'une telle représentation est prévue.

Il est consulté par le Gouvernement chaque fois que celui-ci doit délibérer sur des questions intéressant la monnaie ou le crédit ou pouvant avoir des répercussions sur la situation monétaire.

Art. 29. — Le Gouverneur détermine les attributions de chacun des vice-gouverneurs et précise leurs pouvoirs.

Art. 30. — Le Gouverneur peut donner délégation de signature à des agents de la Banque centrale.

Il peut également, pour les besoins du service, constituer des mandataires spéciaux appartenant aux cadres de la Banque centrale.

Art. 31. — Le Gouverneur peut s'assurer la collaboration de conseillers techniques n'appartenant pas aux cadres de la Banque centrale et constituer parmi eux, pour les besoins du service, des mandataires spéciaux pour une durée limitée et des affaires déterminées.

Chapitre II

Le conseil de la monnaie et du crédit

Section I

Composition du conseil, convocation aux réunions, quorum et majorité nécessaires pour les décisions

Art. 32. — Le conseil est composé :

- du Gouverneur comme président,
- des trois vice-gouverneurs comme membres,
- de trois fonctionnaires, du grade le plus élevé, désignés par décret du Chef du gouvernement en raison de leur compétence en matière économique et financière. Trois suppléants sont désignés pour remplacer, le cas échéant, les fonctionnaires précités.

Art. 33. — En cas d'absence du Gouverneur, le conseil est présidé par le vice-gouverneur qui le remplace.

Art. 34. — En cas d'absence ou de vacance de leurs fonctions, les trois fonctionnaires sont remplacés par leurs suppléants.

Art. 35. — Dans l'exercice de leurs fonctions de membres du conseil, les trois fonctionnaires et leurs remplaçants sont indépendants des administrations auxquelles ils appartiennent, délibèrent et votent en toute liberté.

Art. 36. — Le conseil détermine les jetons de présence des trois hauts fonctionnaires ainsi que les conditions dans lesquelles leurs frais éventuels de déplacement et de séjour leur sont remboursés.

Art. 37. — Le Gouverneur convoque et préside le conseil, il en arrête l'ordre du jour.

La présence de quatre au moins des membres du conseil est nécessaire pour la tenue de ses réunions.

Art. 38. — Les décisions sont prises à la majorité simple des voix ; en cas d'égalité, la voix de la personne qui préside est prépondérante.

Art. 39. — Aucun conseiller ne peut donner mandat pour être représenté aux réunions du conseil.

Art. 40. — Le conseil se réunit au moins une fois par mois sur convocation de son président.

Le président doit réunir le conseil si trois conseillers le demandent.

Art. 41. — Sans préjudice des obligations qui leur sont imposées par la loi, et hors les cas où ils sont appelés à témoigner en justice en matière pénale, les membres du conseil ne peuvent se livrer à aucune divulgation des faits ou renseignements dont ils ont connaissance, directement ou indirectement, en raison de leurs fonctions.

La même obligation est imposée à toute personne à laquelle le conseil a recours à un titre quelconque en vue de l'exercice de sa mission.

Section 2

Attributions en tant que conseil d'administration de la Banque centrale

Art. 42. — Le conseil dispose des pouvoirs les plus étendus pour l'administration de la Banque centrale dans les limites de la présente loi.

Le conseil peut constituer en son sein des comités consultatifs dont il fixe la compétence, la composition et les règles de fonctionnement. Il peut consulter toute institution et toute personne.

Art. 43. — Le conseil délibère sur l'organisation générale de la Banque centrale et sur l'établissement ou la suppression des succursales et agences.

Il approuve le statut du personnel et le régime de rémunération des agents de la Banque centrale.

Il arrête les règlements applicables à la Banque centrale.

Il délibère à l'initiative du Gouverneur sur toutes conventions.

Il statue sur les acquisitions et aliénations immobilières et mobilières ainsi que sur l'opportunité des actions judiciaires à engager par le Gouverneur au nom de la Banque centrale, sous réserve des pouvoirs du Gouverneur comme président de la commission bancaire.

Il autorise les compromis et transactions.

Il détermine les conditions et la forme dans lesquelles la Banque centrale établit et arrête ses comptes.

Il arrête chaque année le budget de la Banque centrale et en cours d'exercice, y apporte les modifications jugées nécessaires.

Il arrête la répartition des bénéfices dans les conditions prévues ci-après et approuve le projet de compte-rendu annuel que le Gouverneur adresse en son nom au Président de la République.

Il détermine les conditions de placement des fonds propres de la Banque centrale.

Il lui est rendu compte de toutes les affaires concernant la gestion de la Banque centrale.

Section 3

Attributions en tant qu'autorité monétaire édicte des normes et en assurant l'exécution, voies de recours contre ses décisions

Art. 44. — Le conseil de la monnaie et du crédit est investi de pouvoirs en tant qu'autorité monétaire qu'il exerce, dans le cadre de la présente loi, en édictant des règlements bancaires et financiers concernant :

a — l'émission de la monnaie, comme prévu aux articles 4 et 5 de la présente loi, ainsi que sa couverture,

b — les normes et conditions des opérations de la Banque centrale, notamment en ce qui concerne l'escompte, la pension et le gage des effets publics et privés et les opérations sur métaux précieux et devises,

c — les objectifs en matière d'évolution des différentes composantes de la masse monétaire et du volume du crédit,

d — les chambres de compensation,

e — les conditions d'établissement des banques et des établissements financiers ainsi que celles de l'implantation de leurs réseaux,

f — les conditions d'ouverture en Algérie de bureaux de représentation de banques et d'établissements financiers étrangers,

g — les normes et ratios applicables aux banques et aux établissements financiers, notamment en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité et de solvabilité,

h — la protection de la clientèle des banques et des établissements financiers, notamment en matière d'opérations avec cette clientèle,

i — les normes et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers ainsi que les modalités et délais de communications des comptes, états comptables, statistiques et situations à tous ayants-droit, et notamment à la Banque centrale,

j — les conditions techniques d'exercice des professions de conseil et de courtage en matière bancaire et financière,

k — la réglementation des changes et l'organisation du marché des changes,

l — tous autres règlements prévus par la loi.

Art. 45. — Le conseil prend les décisions individuelles suivantes :

A) autorisation, modification et retrait de l'agrément des banques et établissements financiers algériens et étrangers,

B) autorisation d'ouverture de bureaux de représentation de banques et d'établissements financiers étrangers,

C) délégation de pouvoirs en matière d'application de la réglementation des changes,

D) celles concernant l'application des règlements édictés conformément à l'article 44.

Art. 46. — Les projets de règlements à édicter en vertu de l'article 44 sont communiqués, dans les deux (2) jours de leur approbation par le conseil, au ministre chargé des finances qui dispose d'un délai de trois (3) jours pour en demander la modification et communiquer celle-ci au Gouverneur.

Si le ministre chargé des finances ne demande pas la modification dans le délai précité, le règlement devient exécutoire.

Lorsque le ministre chargé des finances demande la modification, le Gouverneur doit réunir le conseil dans un délai de deux (2) jours et lui soumettre la modification proposée.

La nouvelle décision du conseil, quelle qu'elle soit, est exécutoire.

Art. 47. — Le texte du règlement devenu exécutoire est promulgué par le Gouverneur et publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Les règlements sont opposables aux tiers dès leur publication au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

En cas d'urgence, ils peuvent être publiés dans deux quotidiens paraissant à Alger et deviennent alors opposables aux tiers dès l'accomplissement de cette formalité.

Art. 48. — Les règlements promulgués et publiés, comme il est dit à l'article 47, ne peuvent faire l'objet que d'un recours en annulation devant la chambre administrative de la Cour suprême.

Ce recours en annulation ne peut être formé que par le ministre chargé des finances.

Sous peine de forclusion, le recours doit être présenté dans un délai de soixante (60) jours à dater de la publication.

Les recours ne sont pas suspensifs d'exécution.

Art. 49. — Les décisions individuelles prises conformément à l'article 45 sont promulguées par le Gouverneur.

Celles prises en vertu des alinéas A, B et C de l'article 45 sont publiées au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire. Les autres sont notifiées aux requérants et aux intéressés par lettre recommandée ou contre récépissé ou conformément au code de procédure civile.

Toutes ces décisions sont exécutoires dès leur publication ou leur notification.

Art. 50. — Seul un recours en annulation est ouvert contre les décisions prises en vertu de l'article 45.

Seules les personnes physiques et morales directement visées par la décision peuvent former le recours.

Sous peine de forclusion, le recours doit être présenté dans les soixante (60) jours à dater de la publication ou de la notification de la décision, sous réserve des dispositions de l'article 132 de la présente loi.

La chambre administrative de la Cour suprême est seule compétente pour connaître des recours.

Les recours ne sont pas suspensifs d'exécution.

Chapitre III

Surveillance et contrôle

Art. 51. — La surveillance de la Banque centrale est exercée par deux censeurs nommés par décret du Président de la République sur proposition du ministre chargé des finances. Les deux (2) censeurs doivent être obligatoirement choisis parmi le personnel de rang élevé dans la hiérarchie administrative du ministère chargé des finances et doivent avoir des connaissances, notamment comptables, leur permettant d'exercer leur mission.

Il est mis fin au mandat des censeurs par décret du Président de la République pris sur proposition du ministre chargé des finances.

Les prescriptions de l'article 41 sont applicables aux censeurs.

Art. 52. — Les fonctions de censeurs sont gratuites. Toutefois, les conditions dans lesquelles les censeurs peuvent être remboursés de leurs frais éventuels de déplacement et de séjour ainsi que des autres frais engagés à l'occasion de leur mission, seront précisées par voie réglementaire.

Art. 53. — Les censeurs exercent une surveillance générale sur tous les services et toutes les opérations de la Banque centrale.

La mission des censeurs ne porte pas sur les décisions du conseil prises en application des articles 44 et 45.

Les censeurs peuvent opérer conjointement ou séparément les vérifications ou contrôles qu'ils estiment opportuns.

Ils assistent aux séances du conseil, siégeant comme conseil d'administration, avec voix consultative.

Ils informent le conseil du résultat des contrôles qu'ils ont effectués.

Ils peuvent présenter au conseil toutes propositions ou remarques qu'ils jugent utiles. Si leurs propositions ne sont pas adoptées, ils peuvent en requérir la transcription sur le registre des délibérations.

Ils en informent le ministre chargé des finances.

Ils vérifient, dans les mêmes conditions que les commissaires aux comptes, les comptes en fin d'exercice avant qu'ils ne soient arrêtés par le conseil et, dans les quinze (15) jours de la date où ces comptes ont été mis à leur disposition, font rapport à ce dernier sur leurs vérifications et, éventuellement, les amendements qu'ils proposent.

Art. 54. — Les censeurs adressent au ministre chargé des finances un rapport sur les comptes de fin d'exercice dans les trois (3) mois de la clôture de celui-ci, copie de ce rapport est communiquée au Gouverneur.

Le ministre peut leur demander à tout moment des rapports sur des questions déterminées.

TITRE III

ATTRIBUTIONS ET OPERATIONS DE LA BANQUE CENTRALE

Chapitre I

Dispositions générales

Art. 55. — La Banque centrale a pour mission de créer et de maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale, en promouvant la mise en œuvre de toutes les ressources productives du pays, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.

A cet effet, elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les

moyens appropriés, la distribution du crédit, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger et de régulariser le marché des changes.

Art. 56. — La Banque centrale est consultée par le Gouvernement sur tout projet de loi et de texte réglementaire relatif aux finances ou à la monnaie.

Elle peut proposer au Gouvernement toute mesure qui, de l'avis du Gouverneur ou du conseil, est de nature à exercer une action favorable sur la balance des paiements, le mouvement des prix, la situation des finances publiques et, d'une façon générale, le développement de l'économie nationale.

Elle informe le Gouvernement de tout fait qui, de l'avis du Gouverneur ou du conseil, peut porter atteinte à la stabilité monétaire.

Elle peut demander aux établissements bancaires, aux organismes de crédit et aux administrations financières de lui fournir toutes statistiques et informations qu'elle juge utiles pour connaître l'évolution de la conjoncture économique, de la monnaie, du crédit, de la balance des paiements et de l'endettement extérieur.

Elle définit les modalités des opérations de crédit avec l'étranger, les autorise et centralise toutes les informations utiles au contrôle et au suivi des engagements financiers envers l'étranger.

Art. 57. — La Banque centrale assiste le Gouvernement et ses représentants dans leurs relations avec les institutions financières multilatérales et internationales. Elle peut représenter le Gouvernement tout auprès de ces institutions qu'au sein des conférences internationales.

Elle participe aux négociations de prêts ou emprunts extérieurs conclus pour le compte de l'Etat et peut représenter celui-ci dans lesdites négociations.

Elle participe à la négociation des accords internationaux de paiement, de change et de compensation et est chargée de leur exécution. Elle conclut tout arrangement technique relatif aux modalités pratiques de réalisation desdits accords.

L'exécution éventuelle de ces accords par la Banque centrale s'effectue pour le compte de l'Etat qui en assume les risques, frais, commissions, intérêts et charges quelconques et garantit à la Banque centrale le remboursement de toute perte de change ou autre qu'elle pourrait subir à cette occasion, ainsi que le remboursement de tout découvert ou avance qu'elle serait amenée à consentir en application de ces accords et dans les limites de ceux-ci.

Chapitre 2

Emission de la monnaie

Art. 58. — La Banque centrale émet gratuitement la monnaie fiduciaire dans les conditions précisées ci-dessous.

Elle contribue à l'émission de la monnaie scripturale, la contrôle et la régle.

Art. 59. — La monnaie ne peut être émise par la Banque centrale que dans les conditions de couverture qui seront déterminées par règlement pris conformément à l'alinéa A de l'article 44.

La couverture de la monnaie ne peut comprendre que les éléments suivants :

- 1) lingots et monnaies d'or,
- 2) devises étrangères,
- 3) bons du Trésor algérien,
- 4) effets en réescompte, en pension ou en gage.

Chapitre III

Opérations

Section 1

Opérations sur or

Art. 60. — La réserve d'or dont dispose la Banque centrale est la propriété de l'Etat qui lui a donné mandat permanent de l'affecter en garantie de la monnaie et d'effectuer pour lui les opérations décrites ci-après.

Art. 61. — La Banque centrale peut effectuer toutes opérations sur or, notamment achat, vente, prêt et gage, au comptant ou à terme.

Art. 62. — La Banque centrale réalise toutes ses opérations sur or pour compte du Trésor qui en retire les bénéfices et en supporte les pertes éventuelles.

Art. 63. — L'Etat ne peut disposer des résultats des opérations sur or.

Art. 64. — Tous les avoirs en or de l'Etat se trouvant ou qui se trouveront à la disposition de la Banque centrale, sont affectés à la couverture de la monnaie.

Section 2

Opérations sur devises

Art. 65. — La Banque centrale peut acheter, vendre, escompter, réescompter, mettre en pension, donner ou prendre en gage, mettre ou recevoir en dépôt tous instruments de paiement libellés en monnaies étrangères ainsi que tous avoirs en monnaies étrangères. Elle

gère et place ses réserves de change. Elle ouvre des comptes en devises aux sociétés mentionnées à l'article 192 de la présente loi.

Art. 66. — Le règlement prévu à l'article 59 déterminera celles des réserves de change affectées à la couverture de la monnaie, les autres réserves de change seront affectées à la stabilisation du cours des changes ou au soutien de la dette publique extérieure.

Art. 67. — Dans le cadre de la gestion des réserves de change, la Banque centrale peut contracter des emprunts et souscrire à des instruments financiers, libellés en monnaie étrangère, et régulièrement cotés en première catégorie sur les places financières internationales.

Art. 68. — L'article 61 reçoit application en matière d'opérations sur devises ; il en est de même de l'article 64, sauf en ce qui concerne la stabilisation du cours des changes et l'amortissement de la dette publique.

Section 3

Réescompte et crédit aux banques et établissements financiers

Art. 69. — La Banque centrale peut réescompter ou prendre en pension aux banques et établissements financiers des effets sur l'Algérie ou sur l'étranger, représentatifs d'opérations commerciales et engageant la signature d'au moins trois personnes physiques ou morales notoirement solvables dont celle du cédant.

Ces effets ne doivent pas avoir plus de six (6) mois à courir. Une des signatures peut être remplacée par une des garanties énumérées ci-après :

- warrants ;
- récépissés de marchandises ;
- connaissements de marchandises exportées d'Algérie, à ordre et accompagnées des documents d'usage.

Art. 70. — La Banque centrale peut réescompter pour des périodes de six (6) mois au maximum ou prendre en pension aux banques et établissements financiers, les effets de financement portant la signature d'au moins deux personnes physiques ou morales notoirement solvables dont celle du cédant et créés en représentation de crédits de campagne ou de crédits de trésorerie.

Ces réescomptes sont renouvelables sans que la durée totale du concours de la Banque centrale puisse excéder douze (12) mois.

Art. 71. — La Banque centrale peut réescompter aux banques et établissements financiers pour des périodes de six (6) mois au maximum ou prendre en pension les effets créés en représentation de crédits à moyen terme.

Ces réescomptes sont renouvelables, mais pour une période ne pouvant excéder trois (03) années. Les effets doivent comporter, en dehors de la signature du cédant, deux signatures de personnes physiques ou morales notoirement solvables, dont l'une peut être remplacée par la garantie de l'Etat.

Les crédits à moyen terme doivent avoir l'un des objets suivants :

- a) développement des moyens de production ;
- b) financement d'exportations ;
- c) construction d'immeubles d'habitation.

Ils doivent remplir des conditions établies par le conseil pour être admis auprès de la Banque centrale.

Art. 72. — La Banque centrale peut réaliser les opérations suivantes sur les effets publics émis ou garantis par l'Etat :

a) escompter aux banques et aux établissements financiers des effets ayant au plus trois (3) mois à courir,

b) admettre aux avances à trente (30) jours, escompter à échéance conventionnelle et prendre en pension aux banques et organismes de crédit des effets ayant plus de trois (3) mois à courir,

c) accorder des avances gagées, à concurrence des quantités fixées par le conseil et pour une durée qui ne pourra excéder une année.

En aucun cas, ces opérations ne peuvent être traitées au profit du Trésor ou des collectivités publiques.

Le conseil arrêtera la liste des effets publics admis par la Banque centrale.

Art. 73. — La Banque centrale peut également consentir aux banques et aux établissements financiers des avances sur monnaies et lingots d'or et sur devises étrangères, selon des modalités fixées par le conseil.

En aucun cas, la durée de ces avances ne peut excéder un an.

Art. 74. — La Banque centrale peut accorder aux banques et établissements financiers des crédits en compte courant pour une durée d'un an au plus.

Ces crédits devront être garantis par des gages sur des bons du Trésor algérien, de l'or, des devises étrangères ou des effets admissibles à l'escompte en vertu de l'article 69.

Le crédit doit représenter au maximum 70 % du montant du gage et 50 % de celui-ci s'il est constitué par des effets réescomptables.

Art. 75. — Dans les cas prévus aux articles ci-dessus, l'emprunteur souscrit envers la Banque centrale l'engagement de rembourser à l'échéance le montant du crédit qui lui a été consenti. Cet engagement doit stipuler l'obligation pour l'emprunteur de couvrir la Banque centrale de la fraction du crédit correspondant à la dépréciation qui affecte la valeur de la garantie toutes les fois que cette dépréciation atteint 10 %.

Faute par l'emprunteur de satisfaire à cet engagement, le montant du crédit devient exigible de plein droit.

Section 4

Opérations sur le marché monétaire

Art. 76. — La Banque centrale peut, dans les limites et suivant les conditions fixées par le conseil, intervenir sur le marché monétaire et, notamment, acheter et vendre des effets publics ayant moins de six (6) mois à courir et des effets privés admissibles au réescompte ou aux avances. En aucun cas, ces opérations ne peuvent être traitées au profit du Trésor, ni des collectivités émettrices.

Art. 77. — A aucun moment, le montant total en compte des opérations sur effets publics réalisées par la Banque centrale conformément aux articles précédents ne peut dépasser vingt pour cent (20 %) des recettes ordinaires de l'Etat constatées au cours de l'année budgétaire écoulée.

Section 5

Concours accordés à l'Etat

Art. 78. — Sur une base contractuelle, et dans la limite d'un maximum égal à dix pour cent (10 %) des recettes ordinaires de l'Etat constatées au cours du précédent exercice budgétaire, la Banque centrale peut consentir au Trésor des découverts en compte courant dont la durée totale ne peut excéder deux cent quarante (240) jours, consécutifs ou non, au cours d'une année de calendrier. Les découverts autorisés donnent lieu à la perception d'une commission de gestion dont le taux et les modalités sont fixés par le conseil en accord avec le ministre chargé des finances. Ces avances doivent être remboursées avant la fin de chaque exercice.

Art. 79. — La Banque centrale peut escompter ou prendre en pension des traites et obligations cautionnées souscrites à l'ordre des comptables du Trésor et venant à l'échéance dans un délai de trois (3) mois.

Art. 80. — La Banque centrale maintiendra auprès du centre de chèques postaux des avoirs correspondant à ses besoins normalement prévisibles.

Section 6

Autres opérations avec l'Etat, les collectivités et les organismes publics

Art. 81. — La Banque centrale est l'agent financier de l'Etat pour toutes ses opérations de caisse, de banque et de crédit.

Elle assure sans frais la tenue du compte courant du trésor et exécute gratuitement toutes opérations données au débit ou au crédit de ce compte. Le solde créditeur du compte courant du Trésor n'est pas productif d'intérêts.

La Banque centrale assure gratuitement :

— le placement dans le public des emprunts émis ou garantis par l'Etat ;

— le paiement, concurremment avec les caisses publiques, des coupons des titres émis ou garantis par l'Etat.

Art. 82. — La Banque centrale peut assurer :

— pour les collectivités et établissements publics, les opérations prévues à l'article 81 contre rémunération ;

— la garde et la gestion des valeurs mobilières appartenant à l'Etat ;

— le service financier des emprunts de l'Etat, des collectivités et établissements publics ;

— le placement dans le public des emprunts émis par les collectivités et établissements publics ;

— le paiement des coupons des titres émis par les collectivités et établissements publics.

Section 7

Opérations avec les banques et les établissements financiers

Art. 83. — La Banque centrale peut réaliser toutes opérations bancaires avec les banques et les établissements financiers opérant en Algérie et avec toute banque centrale étrangère.

Elle ne peut traiter avec les banques opérant à l'étranger que des opérations en devises étrangères.

Art. 84. — Chaque banque opérant en Algérie doit entretenir un compte courant créditeur avec la Banque centrale pour les besoins de la compensation.

Art. 85. — La Banque centrale réalise les opérations mentionnées aux articles 89 à 94 pour son propre compte.

Section 8

Opérations portant sur les fonds propres de la Banque centrale

Art. 86. — La Banque centrale peut placer ses fonds propres représentés par ses comptes de capital, de réserve, de provisions à caractère de réserves et d'amortissements :

a) soit en immeubles, conformément aux dispositions de l'article 87 ;

b) soit en titres émis ou garantis par l'Etat ;

c) soit en opérations de financement d'intérêt social ou national ;

d) soit, après autorisation du ministre chargé des finances, en titres émis par les organismes financiers régis par des dispositions légales particulières.

Le total des placements opérés en vertu des alinéas c) et d) ci-dessus ne peut excéder 40 % desdits fonds propres.

Art. 87. — La Banque centrale peut, pour ses besoins, acquérir, faire construire, vendre et échanger, des immeubles. Ces opérations sont subordonnées à l'autorisation du conseil et ne peuvent être faites que sur les fonds propres.

Art. 88. — Pour se couvrir de ses créances douteuses ou en souffrance, la Banque centrale peut :

— prendre toutes garanties, notamment sous forme de nantissements ou d'hypothèques ;

— acquérir à l'amiable ou sur vente forcée tout bien mobilier ou immobilier. Les immeubles et les biens ainsi acquis doivent être aliénés dans le délai de deux (2) ans, à moins qu'ils ne soient utilisés pour les besoins de l'exploitation.

Chapitre IV

Etablissement, organisation, gestion et fermeture des chambres de compensation

Art. 89. — La Banque centrale décide l'établissement, l'organisation, le financement et la fermeture des chambres de compensation de tous moyens de paiement scripturaux ou électroniques, elle en assure aussi la gestion.

Art. 90. — Les frais des chambres de compensation sont supportés par les banques et les établissements financiers.

Chapitre V

Etablissement des normes applicables aux banques et établissements financiers

Art. 91. — La Banque centrale établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers peuvent être autorisés à se constituer en Algérie ou à y opérer.

Elle établit aussi les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée.

Art. 92. — La Banque centrale détermine toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence, notamment celles concernant :

- les ratios entre les fonds propres et les engagements ;
- les ratios de liquidité ;
- les ratios entre les fonds propres et les concours à chaque débiteur ;
- les ratios entre les dépôts et les placements ;
- l'usage des fonds propres ;
- les placements de la trésorerie ;
- les risques en général.

Art. 93. — La Banque centrale peut exiger que les banques placent auprès d'elle, en un compte bloqué, avec ou sans intérêts, une réserve calculée, soit sur l'ensemble de leurs dépôts, soit sur une catégorie de ceux-ci, soit sur l'ensemble de leurs placements, soit sur une catégorie de ceux-ci, tant en monnaie nationale qu'en monnaie étrangère.

Cette réserve est dénommée réserve obligatoire.

Le taux de réserve obligatoire ne peut dépasser, en principe, 28 % des montants servant à la base de calcul.

Cependant, la Banque centrale peut fixer un taux supérieur en cas de nécessité dûment justifiée.

La Banque centrale peut établir des réserves obligatoires applicables aux établissements financiers conformément aux conditions du présent article en tenant compte des avances consenties à eux par les banques et les établissements financiers aux lieux et places des dépôts.

Tout manque dans la réserve obligatoire d'une banque, la soumet d'office à une astreinte journalière égale à un pour cent (1 %) de ce manque ; cette astreinte est perçue par la Banque centrale.

L'astreinte peut faire l'objet d'un recours conformément à l'article 50.

Art. 94. — La Banque centrale peut exiger des banques qu'elles lui fournissent, outre les comptes annuels :

des états mensuels détaillés montrant les postes d'actif et de passif, tous les postes hors bilan ainsi que les charges et les produits d'exploitation ;

— des bilans et comptes d'exploitation semestriels ;

tous renseignements statistiques.

La Banque centrale établit le contenu et les postes de ces documents.

Art. 95. — La Banque centrale peut déterminer les conditions requises des dirigeants et du personnel d'encadrement des banques et établissements financiers et arrêter leurs normes de gestion.

Chapitre VI

Réglementation des opérations des banques et établissements financiers avec leurs clients

Art. 96. — La Banque centrale peut réglementer les opérations des banques et des établissements financiers avec leurs clients, notamment en ce qui concerne :

- l'ouverture des comptes créditeurs ;
- les garanties admises pour les avances et crédits.

Chapitre VII

Réglementation des changes et des mouvements de capitaux avec l'étranger

Art. 97. — Le conseil est autorisé à établir les normes d'application de la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger dans le cadre des articles 181 à 192 de la présente loi.

Art. 98. — Lors de l'établissement des normes mentionnées à l'article 97, le conseil devra tenir compte de l'ensemble de la législation sur les changes.

Art. 99. — Toutes les mesures prises en vertu des articles 97 et 98 ci-dessus, s'appliqueront d'office aux situations individuelles.

Chapitre VIII

Opérations interdites

Art. 100. — La Banque centrale ne peut réaliser d'autres opérations, ni exercer d'autres attributions que celles prévues par la loi.

TITRE IV

COMPTES ANNUELS ET PUBLICATIONS

Art. 101. — La Banque centrale adresse au ministre chargé des finances la situation de ses comptes arrêtés à la fin de chaque mois. Cette situation est publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 102. — Les comptes de la Banque centrale sont arrêtés et balancés le 31 décembre de chaque année. Le conseil détermine la valeur pour laquelle les créances en souffrance peuvent demeurer comprises dans les comptes de l'actif et procède à tous amortissements et constitutions de provisions jugés nécessaires.

Art. 103. — Les produits nets, déduction faite de toutes les charges, des amortissements et des provisions, constituent les bénéfices. Sur ces bénéfices, il est obligatoirement prélevé 15 % au profit de la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire dès que la réserve atteint le montant du capital ; il redevient si cette proportion n'est plus atteinte.

Après attribution des dotations jugées nécessaires par le conseil à toutes autres réserves générales ou spéciales, le solde est versé au Trésor.

Les réserves peuvent être affectées à des augmentations de capital dans les conditions prévues à l'article 14.

Art. 104. — Si l'arrêté des comptes au 31 décembre se solde par une perte, celle-ci est amortie par imputation sur les réserves générales ou spéciales et, s'il y a lieu, sur la réserve légale. Si l'ensemble de ces réserves ne permet pas d'amortir intégralement la perte, le reliquat qui subsiste est couvert par le Trésor dans un délai de trois (3) mois.

Art. 105. — Dans le mois de la clôture de chaque exercice, le Gouverneur remet au Président de la République le bilan et le compte de profits et pertes, ainsi qu'un rapport rendant compte des opérations de la Banque centrale. Ces documents sont publiés au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire, un mois au plus tard après leur transmission au Président de la République.

Art. 106. — La Banque centrale publie un rapport annuel sur l'évolution économique et monétaire du pays qui donne lieu à une communication à l'Assemblée populaire nationale suivie d'un débat. Elle peut publier des bulletins contenant une documentation statistique et des études d'ordre économique et monétaire.

TITRE V

EXEMPTIONS ET PRIVILEGES

Art. 107. — Nonobstant les dispositions de l'article 13 de la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée, relative aux lois de finances ; la Banque centrale est exemptée, tant pour le présent que pour l'avenir, de tous impôts, droits, taxes, perceptions ou charges fiscales de quelque nature que ce soit.

Sont exemptés de droit de timbre et d'enregistrement, tous contrats, tous effets et généralement toutes pièces et tous actes judiciaires et extrajudiciaires se rapportant aux opérations traitées par la Banque centrale dans l'exercice direct de ses attributions.

Art. 108. — La Banque centrale jouit des droits et privilèges mentionnés aux articles 175 à 180 inclus de la présente loi ; elle est, en outre, exonérée toujours de *cautio judicatum solvi* et d'avance ainsi que de tous frais judiciaires et taxes perçus au profit de l'Etat.

Art. 109. — L'Etat assure la sécurité et la protection des établissements de la Banque centrale et fournit gratuitement à celle-ci les escortes nécessaires et la sécurité des transferts de fonds ou de valeurs.

LIVRE III

ORGANISATION BANCAIRE

TITRE I

DEFINITIONS

Art. 110. — Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Art. 111. — Sont considérés comme fonds reçus du public, les fonds recueillis de tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer.

Toutefois, ne sont pas considérés comme fonds reçus du public, au sens de la présente loi ;

1) Les fonds reçus ou laissés en compte par les actionnaires détenant au moins cinq pour cent (5 %) du capital, les administrateurs et les gérants ;

2) Les fonds provenant de prêts participatifs.

Art. 112. — Constitue une opération de crédit pour l'application de la présente loi tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Sont assimilés à des opérations de crédits les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment les crédits bails.

Art. 113. — Sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds et ce, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé.

Art. 114. — Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la présente loi.

Art. 115. — Les établissements financiers sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations de banque, à l'exclusion de la perception de la réception de fonds du public au sens de l'article 111.

Art. 116. — Les banques et établissements financiers peuvent effectuer les opérations connexes à leurs activités telles que :

- 1) les opérations de change ;
- 2) les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- 3) le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- 4) le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- 5) le conseil et la gestion financière, l'ingénierie financière et, d'une manière générale, tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises en respectant les dispositions légales sur l'exercice des professions ;
- 6) les opérations de location simple de biens meubles et immeubles pour les banques et établissements financiers habilités à effectuer des opérations de location assorties d'options d'achat.

Art. 117. — Par dérogation aux dispositions concernant les souscriptions, les banques et les établissements financiers peuvent recueillir du public des fonds destinés à être placés en participations auprès d'une entreprise selon toutes les modalités légales telles qu'en actions, parts de sociétés, participation, commandite ou autres.

Ces fonds sont soumis aux conditions ci après :

- 1) ils ne sont pas considérés comme dépôts au sens de l'article 111 ci dessus, les tiers en demeurent propriétaires ;
- 2) ils ne sont pas productifs d'intérêts ;
- 3) jusqu'à leur placement, ils doivent être déposés auprès de la Banque centrale en un compte spécial relatif à chaque placement envisagé ;
- 4) un contrat doit être signé entre chaque tiers et la banque précisant :
 - a) le nom, l'objet, le capital, le siège et les organes de gestion de l'entreprise qui recevra les fonds ;
 - b) le projet auquel ces fonds serviront ;
 - c) les conditions de partage des bénéfices et des pertes ;
 - d) les conditions de cession des participations ;
 - e) les conditions de liquidation ou d'amortissement des participations par l'entreprise elle-même ;
 - f) les conditions dans lesquelles la banque ou l'établissement financier restituera les fonds aux tiers au cas où la participation n'est pas réalisée.
- 5) la participation doit intervenir dans un délai de six (6) mois au plus à dater du premier versement effectué par les participants.

Ce délai peut être précédé d'un autre délai de six (6) mois au cas où les inscriptions sont réunies sans versement.

- 6) en cas de non réalisation de la participation ou d'impossibilité de la réaliser pour quelque raison que ce soit, la banque ou l'établissement financier qui recueille les fonds doit mettre ceux-ci à la disposition de leurs propriétaires dans la semaine qui en suit la constatation ;
- 7) le conseil arrête par règlement les autres conditions, notamment celles concernant la défaillance d'un ou de plusieurs souscripteurs ;
- 8) les banques et établissements financiers ont le droit à une commission pour le placement, qui est due même en cas d'application de l'alinéa précédent, ainsi qu'à une commission annuelle en cas de gestion ;
- 9) outre ce qui est prévu au présent article, ces opérations sont soumises aux règles du mandat.

Art. 118. — En outre, les banques et établissements financiers peuvent prendre et détenir des participations dans les opérations réglementées par l'article 117 ainsi que dans des entreprises existantes ou en création sans que le total de leurs participations ne puisse excéder la moitié de leurs fonds propres.

Le conseil déterminera le maximum des participations des banques par catégorie d'investissement.

Art. 119. — Les banques ne peuvent exercer, à titre habituel, une activité autre que celles mentionnées aux articles 114, 116, 117 et 118.

Les établissements financiers ne peuvent exercer, à titre habituel, une activité autre que celles mentionnées aux articles 115 à 118.

Toutes activités connexes ou complémentaires des banques et établissements financiers seront définies dans un règlement arrêté par le conseil et devront, en tout état de cause, demeurer d'une importance limitée par rapport à l'ensemble des activités habituelles de l'établissement et ne pas empêcher, restreindre ou fausser le jeu de la concurrence sur le marché.

TITRE II INTERDICTIONS

Art. 120. — Il est interdit à toute personne morale ou physique, autre qu'une banque ou un établissement financier, d'effectuer les opérations que ceux-ci exercent d'une manière habituelle en vertu des articles 114 et 115.

Art. 121. — Le Trésor public et les services financiers des postes et télécommunications peuvent effectuer certaines des opérations interdites en vertu de l'article 120 dans la mesure où les textes législatifs qui leur sont propres les y autorisent.

Le conseil peut leur étendre l'application des règlements pris par lui concernant les dépôts de fonds de particuliers.

Art. 122. — L'interdiction édictée à l'article 120 de la présente loi ne s'applique pas :

1) aux organismes sans but lucratif qui, dans le cadre de leur mission et pour des motifs d'ordre social, accordent, sur leurs ressources propres, des prêts à des conditions préférentielles à certains de leurs adhérents ;

2) aux organismes de construction qui consentent, aux personnes physiques accédant à la propriété, le paiement différé du prix des logements acquis ou souscrits par elles et ce, à titre accessoire à leurs activités de constructeur ou de prestataire de services ;

3) aux entreprises qui consentent des avances sur salaires ou des prêts de caractère exceptionnel à leurs salariés pour des motifs d'ordre social.

Art. 123. — Le conseil peut, par règlement, consentir des dérogations à l'interdiction prévue à l'article 120, totalement ou partiellement, en faveur des compagnies d'assurances et des organismes d'habitat, en posant des conditions et des limites.

Art. 124. — Nonobstant l'interdiction édictée à l'article 120 de la présente loi, toute entreprise peut :

1) consentir à ses contractants des délais ou des avances de paiement dans l'exercice de son activité professionnelle,

2) conclure des contrats de location ressortis d'options d'achat,

3) procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement, des liens de capital conférant à l'une d'elles un pouvoir de contrôle effectif sur les autres,

4) émettre des valeurs mobilières ainsi que des bons de caisse négociables,

5) émettre des bons et des cartes délivrés pour l'achat auprès d'elle d'un bien ou d'un service déterminé.

Art. 125. — Nul ne peut être fondateur ou membre du conseil d'administration d'une banque ou d'un établissement financier, ni directement ou par personne interposée, diriger, gérer, représenter, à un titre quelconque, une banque ou un établissement financier, ni disposer du pouvoir de signature pour de telles entreprises :

1) S'il a fait l'objet d'une condamnation :

a) pour crime,

b) pour détournement, concussion, vol, escroquerie, émission de chèque sans provision ou abus de confiance.

c) pour soustractions commises par dépositaires publics ou extorsions de fonds ou valeurs,

d) pour banqueroute,

e) pour infraction à la législation sur les changes,

f) pour faux en écritures ou faux en écritures privées de commerce ou de banque,

g) pour infraction au droit des sociétés,

h) pour recel des biens détenus à la suite de ces infractions,

i) pour infraction à la présente loi.

2) S'il a fait l'objet d'une condamnation prononcée par une juridiction étrangère et passée en force de chose jugée, constituant d'après la loi algérienne une condamnation pour l'un des crimes ou délits mentionnés au présent article.

A la requête du ministère public, présentée à la demande du Gouverneur, le tribunal du domicile du condamné, compétent en matière pénale, apprécie la régularité et la légalité de cette décision et statue en chambre du conseil sur l'application, en Algérie, de l'interdiction après avoir dûment appelé l'intéressé.

3) Toute personne ayant été déclarée en faillite ou à laquelle une faillite a été étendue ou qui a été condamnée en responsabilité civile comme organe d'une personne morale faillie, tant en Algérie qu'à l'étranger, et ce, tant qu'elle n'a pas été réhabilitée.

Art. 126. — Il est interdit à toute entreprise, autre qu'une banque ou un établissement financier, d'utiliser une dénomination, une raison sociale, une publication ou, d'une façon générale, des expressions faisant croire qu'elle est agréée en tant que banque ou qu'établissement financier.

Il est interdit à une banque et à un établissement financier de laisser entendre qu'il appartient à une catégorie autre que celle au titre de laquelle il a obtenu son agrément ou de créer une confusion sur ce point.

Les bureaux de représentation en Algérie de banques et d'établissements financiers étrangers peuvent faire état de la dénomination ou de la raison sociale de l'entreprise dont ils dépendent en précisant la nature de l'activité qu'ils sont autorisés à exercer en Algérie.

TITRE III

AUTORISATION ET AGREMENT

Art. 127. — L'ouverture en Algérie de bureaux de représentation de banques étrangères doit être autorisée par le conseil.

Art. 128. — Les banques et les établissements financiers de droit algérien doivent être constitués sous forme de sociétés par actions.

Les participations étrangères dans les banques et établissements financiers de droit algérien peuvent être autorisées à condition que les pays étrangers accordent la réciprocité aux Algériens ou aux sociétés algériennes.

Art. 129. — La constitution de toute banque et de tout établissement financier de droit algérien doit être autorisée par le conseil.

Art. 130. — L'ouverture en Algérie de succursales de banques et établissements financiers étrangers peut être autorisée par le conseil; elle est soumise au principe de réciprocité.

Art. 131. — Le conseil déterminera par règlement pris conformément à l'article 44 de la présente loi, les conditions d'établissement de la réciprocité mentionnée aux articles 128 et 130 dans le cadre des intérêts de l'Algérie et pourra passer toutes conventions avec les autorités étrangères concernées.

Art. 132. — Les décisions prises par le conseil en vertu des articles 127, 129 et 130 de la présente loi ne sont susceptibles de recours qu'après deux refus, la seconde demande ne pouvant être introduite que dix (10) mois francs après notification du refus de la première demande.

Art. 133. — Les banques et les établissements financiers constitués sous forme de sociétés algériennes par actions doivent disposer d'un capital libéré d'un montant au moins égal à une somme fixée par un règlement du conseil pris conformément à l'article 44 de la présente loi.

Les banques et les établissements financiers dont le siège social est à l'étranger sont tenus d'affecter une dotation à leurs succursales en Algérie égale au moins au capital minimum exigé des banques et établissements financiers de droit algérien.

Art. 134. — Toute banque ou tout établissement financier doit justifier, à tout moment, que son actif excède effectivement le passif dont il est tenu envers les tiers d'un montant au moins égal au capital minimum.

Le capital ou la dotation d'une banque ou d'un établissement financier doit être reconstitué ou augmenté dans les cas et délais et selon les modalités que prévoira le règlement fixant le capital minimum.

Art. 135. — La détermination effective de l'orientation de l'activité des banques et des établissements financiers et la responsabilité de leur gestion doivent être assurées par deux personnes au moins.

Les banques et les établissements financiers dont le siège est à l'étranger, désignent deux personnes au moins auxquelles ils confient la détermination effective de l'activité et la responsabilité de la gestion de leurs succursales ainsi que leur représentation en Algérie.

Art. 136. — Pour obtenir l'autorisation prévue à l'article 129 ou à l'article 130, les requérants indiquent au conseil le programme d'activité, les moyens techniques et financiers qu'ils entendent mettre en œuvre ainsi que la qualité des apporteurs et, le cas échéant, celle de leurs garants. Ils remettent aussi au conseil une liste des principaux dirigeants et lui soumettent les projets de statuts des sociétés de droit algérien ou les statuts des sociétés étrangères, selon le cas, ainsi que l'organisation interne.

Art. 137. — Une fois obtenue, l'autorisation prévue à l'article 129, la société de droit algérien peut être constituée et requérir son agrément comme banque ou établissement financier.

L'agrément est accordé si la société a rempli toutes les conditions d'établissement déterminées par la loi et les règlements ainsi que les éventuelles conditions spéciales dont l'autorisation est affectée.

Les succursales de banques et établissements financiers étrangers ayant été autorisées en vertu de l'article 130 sont agréées après avoir rempli les mêmes conditions.

L'agrément est accordé par décision du Gouvernement qui est publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 138. — Le Gouvernement tient à jour une liste des banques et une liste des établissements financiers.

Chaque année, le Gouvernement publie ces deux (2) listes au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Toute modification est publiée.

Art. 139. — Toute modification des statuts d'une banque ou d'un établissement financier de droit algérien doit être agréée préalablement par le conseil si elle porte sur l'objet ou sur le capital de la société. Les autres modifications sont agréées préalablement par le Gouvernement.

Toute cession d'action d'une banque ou d'un établissement financier doit être autorisée par le Gouvernement dans les conditions prévues à un règlement qu'établira le conseil.

Les modifications des statuts des banques et établissements financiers étrangers, pour devenir exécutoires en Algérie, sont soumises au conseil lorsqu'elles portent sur l'objet de la société. Les autres modifications des statuts sont l'objet d'une simple communication au Gouvernement. La modification de la dotation en capital de ces succursales doit être autorisée par le conseil.

Art. 140. — Le retrait d'agrément est prononcé par le conseil :

1) à la demande de la banque ou de l'établissement financier,

2) d'office :

a) lorsque les conditions auxquelles l'agrément est subordonné ne sont plus remplies,

b) lorsqu'il n'a pas été fait usage de l'agrément pendant une durée de douze (12) mois,

c) lorsque l'activité, objet de l'agrément, a cessé depuis six (6) mois.

Le retrait d'agrément peut aussi être prononcé par la commission bancaire à titre de sanction disciplinaire.

Art. 141. — Toute banque ou tout établissement financier de droit algérien dont le retrait d'agrément a été prononcé entre en liquidation.

Entrent aussi en liquidation, les succursales en Algérie de banques et établissements financiers étrangers dont le retrait d'agrément a été prononcé.

Les liquidateurs sont désignés conformément à l'article 157 de la présente loi.

Pendant la durée de la liquidation, les banques et établissements financiers :

— ne peuvent effectuer que les opérations strictement nécessaires à l'apurement de la situation,

— doivent mentionner qu'elles sont en liquidation,

— demeurent soumises au contrôle de la commission bancaire.

TITRE IV

ORGANISATION DE LA PROFESSION

Art. 142. — La Banque centrale peut créer une association des banquiers algériens à laquelle les banques et établissements financiers opérant en Algérie seront tenus d'adhérer.

Cette association aura pour objet la représentation des intérêts collectifs de ses membres, notamment auprès des pouvoirs publics, l'information de ses adhérents et du public, l'étude de toute question d'intérêt commun et l'élaboration des recommandations s'y rapportant ainsi que l'organisation et la gestion de services d'intérêt commun.

Ses statuts seront établis par le conseil après avis de la commission bancaire. Toute modification des statuts sera autorisée selon la même procédure.

LIVRE IV

CONTROLE DES BANQUES ET DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS

TITRE I

COMMISSION BANCAIRE

Art. 143. — Il est institué une commission bancaire chargée de contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés.

Elle examine leurs conditions d'exploitation et veille à la qualité de leurs situations financières.

Elle veille au respect des règles de bonne conduite de la profession.

Elle constate, le cas échéant, les infractions commises par des personnes non agréées qui exercent les activités des banques et des établissements financiers et leur applique les sanctions disciplinaires prévues par la présente loi, sans préjudice d'autres poursuites pénales et civiles.

Art. 144. — La commission bancaire est composée du Gouverneur ou du vice gouverneur qui le remplace, président, et des quatre membres suivants :

— deux magistrats détachés de la Cour suprême proposés par le premier président de cette Cour après avis du conseil supérieur de la magistrature,

— deux membres choisis en raison de leur compétence en matière bancaire, financière et surtout comptable, proposés par le ministre chargé des finances.

Les quatre membres sont nommés pour, une durée de cinq (5) ans renouvelable par décret du chef du Gouvernement.

Les articles 23 à 26 de la présente loi s'appliquent aux membres titulaires de la commission bancaire et à leurs suppléants.

Art. 145. — Les décisions de la commission bancaire sont prises à la majorité.

En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.

Art. 146. — Seules les décisions de la commission bancaire en matière de désignation d'administrateur provisoire ou de liquidateur et de sanctions disciplinaires sont susceptibles d'un recours de droit administratif.

Art. 140. — Le retrait d'agrément est prononcé par le conseil :

- 1) à la demande de la banque ou de l'établissement financier,
- 2) d'office :
 - a) lorsque les conditions auxquelles l'agrément est subordonné ne sont plus remplies,
 - b) lorsqu'il n'a pas été fait usage de l'agrément pendant une durée de douze (12) mois,
 - c) lorsque l'activité, objet de l'agrément, a cessé depuis six (6) mois.

Le retrait d'agrément peut aussi être prononcé par la commission bancaire à titre de sanction disciplinaire.

Art. 141. — Toute banque ou tout établissement financier de droit algérien dont le retrait d'agrément a été prononcé entre en liquidation.

Entrent aussi en liquidation, les succursales en Algérie de banques et établissements financiers étrangers dont le retrait d'agrément a été prononcé.

Les liquidateurs sont désignés conformément à l'article 157 de la présente loi.

Pendant la durée de la liquidation, les banques et établissements financiers :

- ne peuvent effectuer que les opérations strictement nécessaires à l'apurement de la situation,
- doivent mentionner qu'elles sont en liquidation,
- demeurent soumises au contrôle de la commission bancaire.

TITRE IV

ORGANISATION DE LA PROFESSION

Art. 142. — La Banque centrale peut créer une association des banquiers algériens à laquelle les banques et établissements financiers opérant en Algérie seront tenus d'adhérer.

Cette association aura pour objet la représentation des intérêts collectifs de ses membres, notamment auprès des pouvoirs publics, l'information de ses adhérents et du public, l'étude de toute question d'intérêt commun et l'élaboration des recommandations s'y rapportant ainsi que l'organisation et la gestion de services d'intérêt commun.

Ses statuts seront établis par le conseil après avis de la commission bancaire. Toute modification des statuts sera autorisée selon la même procédure.

LIVRE IV

CONTROLE DES BANQUES ET DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS

TITRE I

COMMISSION BANCAIRE

Art. 143. — Il est institué une commission bancaire chargée de contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés.

Elle examine leurs conditions d'exploitation et veille à la qualité de leurs situations financières.

Elle veille au respect des règles de bonne conduite de la profession.

Elle constate, le cas échéant, les infractions commises par des personnes non agréées qui exercent les activités des banques et des établissements financiers et leur applique les sanctions disciplinaires prévues par la présente loi, sans préjudice d'autres poursuites pénales et civiles.

Art. 144. — La commission bancaire est composée du Gouverneur ou du vice gouverneur qui le remplace, président, et des quatre membres suivants :

- deux magistrats détachés de la Cour suprême proposés par le premier président de cette Cour après avis du conseil supérieur de la magistrature,
- deux membres choisis en raison de leur compétence en matière bancaire, financière et surtout comptable, proposés par le ministre chargé des finances.

Les quatre membres sont nommés pour, une durée de cinq (5) ans renouvelable par décret du chef du Gouvernement.

Les articles 23 à 26 de la présente loi s'appliquent aux membres titulaires de la commission bancaire et à leurs suppléants.

Art. 145. — Les décisions de la commission bancaire sont prises à la majorité.

En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.

Art. 146. — Seules les décisions de la commission bancaire en matière de désignation d'administrateur provisoire ou de liquidateur et de sanctions disciplinaires sont susceptibles d'un recours de droit administratif.

Le recours doit être présenté dans un délai de soixante (60) jours à dater de la notification sous peine de forclusion.

La notification des décisions a lieu par actes extrajudiciaires ou conformément au code de procédure civile.

Les recours sont de la seule compétence de la chambre administrative de la Cour suprême.

Les recours ne sont pas suspensifs d'exécution.

TITRE II

ORGANISATION ET APPLICATION DU CONTROLE.

Art. 147. — La commission bancaire fait effectuer des contrôles sur pièces et sur place.

Art. 148. — La Banque centrale est chargée, pour le compte de la commission bancaire, d'organiser le contrôle sur pièces et d'exercer le contrôle sur place par l'intermédiaire de ses agents.

La Banque centrale peut organiser un département spécial de contrôle chargé d'exécuter ces missions.

La commission bancaire peut charger de mission toute personne de son choix.

Art. 149. — La commission bancaire délibère périodiquement du programme des contrôles sur place.

Art. 150. — La commission bancaire détermine la liste, le modèle et les délais de transmission des documents et informations.

Elle peut demander aux banques et établissements financiers tous renseignements, éclaircissements et justifications nécessaires à l'exercice de sa mission.

Elle peut demander à toute personne concernée la communication de tout document et de tout renseignement.

Le secret professionnel ne lui est pas opposable.

Art. 151. — Les contrôles de la commission bancaire peuvent être étendus aux participations et aux relations financières entre les personnes morales qui contrôlent directement ou indirectement une banque ou un établissement financier ainsi qu'aux filiales des banques et des établissements financiers.

Dans le cadre de conventions internationales, ils peuvent être étendus aux filiales et succursales de sociétés algériennes établies à l'étranger.

Art. 152. — Les résultats des contrôles sur place sont communiqués aux conseils d'administration des sociétés de droit algérien et aux représentants en Algérie des succursales de sociétés étrangères ainsi qu'aux commissaires aux comptes.

TITRE III

MESURES ET SANCTIONS

Art. 153. — Lorsqu'une entreprise soumise au contrôle de la commission bancaire a manqué aux règles de bonne conduite de la profession, la commission précitée, après avoir mis ses dirigeants en mesure de présenter leurs explications, peut leur adresser une mise en garde.

Art. 154. — Lorsque la situation d'une banque ou d'un établissement financier le justifie, la commission bancaire peut lui enjoindre de prendre, dans un délai déterminé, toutes mesures de nature à rétablir ou renforcer son équilibre financier ou à corriger ses méthodes de gestion.

Art. 155. — La commission bancaire peut désigner un administrateur provisoire auquel sont transférés les pouvoirs nécessaires à l'administration et à la gestion de l'entreprise concernée ou de ses succursales en Algérie et qui peut déclarer la cessation des paiements.

Cette désignation est faite soit à la demande des dirigeants lorsqu'ils estiment ne plus être en mesure d'exercer normalement leurs fonctions, soit à l'initiative de la commission lorsque la gestion de l'entreprise ne peut plus être assurée dans des conditions normales, ou lorsque a été prise l'une des sanctions visées à l'article 156, 4° et 5° paragraphes.

Art. 156. — Si une banque ou un établissement financier a enfreint une disposition législative ou réglementaire afférente à son activité, n'a pas déféré à une injonction ou n'a pas tenu compte d'une mise en garde, la commission bancaire peut prononcer l'une des sanctions disciplinaires suivantes :

- 1) l'avertissement ;
- 2) le blâme ;
- 3) l'interdiction d'effectuer certaines opérations et toutes autres limitations dans l'exercice de l'activité ;
- 4) la suspension temporaire de l'un ou de plusieurs des dirigeants avec ou sans nomination d'administrateur provisoire ;
- 5) la cessation des fonctions de l'une ou de plusieurs de ces mêmes personnes avec ou sans nomination d'administrateur provisoire ;
- 6) le retrait d'agrément.

En outre, la commission bancaire peut prononcer, soit à la place, soit en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire au plus égale au capital minimum auquel sont astreints la banque ou l'établissement financier. Les sommes correspondantes sont recouvrées par le Trésor public et versées au budget de l'Etat.

Art. 157. — La commission bancaire peut mettre en liquidation et nommer un liquidateur aux banques et établissements financiers qui cessent d'être agréés et aux entreprises qui exercent irrégulièrement les opérations réservées aux banques et aux établissements financiers ou enfreignent l'une des interdictions de l'article 126 de la présente loi.

TITRE IV

SECRET PROFESSIONNEL

Art. 158. — Toute personne qui participe ou a participé au contrôle des banques et établissements financiers dans les conditions du présent livre, est tenue au secret professionnel sous les peines prévues à l'article 301 du code pénal.

Sous réserve des textes exprès de loi, ce secret est opposable à toutes les autorités, sauf à l'autorité judiciaire agissant dans le cadre d'une procédure pénale.

Toutefois, la commission bancaire et la Banque centrale peuvent transmettre des informations aux autorités chargées de la surveillance des banques et établissements financiers dans d'autres pays, sous réserve de réciprocité et à condition que ces autorités soient elles-mêmes soumises au secret professionnel avec les mêmes garanties qu'en Algérie.

LIVRE V

PROTECTION DES DEPOSANTS ET DES EMPRUNTEURS

TITRE I

LIQUIDITE ET SOLVABILITE DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS - CENTRALE DES RISQUES

Art. 159. — Les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par le conseil, de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des tiers, et notamment des déposants, ainsi que l'équilibre de leur structure financière. Ils doivent respecter en particulier les ratios de couverture et de division des risques. Le non respect des obligations instituées en application du présent article entraîne l'application de la procédure prévue à l'article 156 de la présente loi.

Art. 160. — La Banque centrale organise et gère un service de centralisation des risques, dénommé « centrale des risques », chargé de recueillir de chaque banque et établissement financier le nom des bénéficiaires des crédits, la nature et le plafond des crédits accordés, le montant des utilisations ainsi que les garanties consenties pour chaque crédit.

La Banque centrale communique à chaque banque et établissement financier les données recueillies concernant la clientèle de l'entreprise à condition :

— que le client ait autorisé préalablement et par écrit la banque ou l'établissement financier à en faire la demande à la Banque centrale et cette dernière à fournir les renseignements demandés ;

— et que l'entreprise en fasse la demande écrite.

Aucun crédit ne peut être accordé sans que la banque ou l'établissement financier n'ait obtenu de la centrale des risques les données concernant le bénéficiaire du crédit. Les banques et les établissements financiers sont tenus d'adhérer à la centrale des risques.

Le conseil de la monnaie et du crédit établit, conformément à l'article 44, les règlements organisant le fonctionnement de la centrale des risques et son financement par les banques et les établissements financiers qui n'en supportent que les coûts directs.

Art. 161. — Lorsqu'il apparaît que la situation d'une banque ou d'un établissement financier le justifie, le Gouverneur de la Banque centrale peut inviter les principaux actionnaires de cet établissement à fournir à celui-ci le soutien qui lui est nécessaire.

Le Gouverneur de la Banque centrale peut aussi organiser le concours de l'ensemble des banques et des établissements financiers en vue de prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des déposants et des tiers, au bon fonctionnement du système bancaire ainsi qu'à la préservation du renom de la place.

TITRE II

COMMISSAIRES AUX COMPTES, OBLIGATIONS COMPTABLES, CONVENTIONS AVEC LES DIRIGEANTS

Chapitre I

Commissaires aux comptes

Art. 162. — Chaque banque et chaque établissement financier doit désigner deux (2) commissaires aux comptes au moins.

Les succursales en Algérie des entreprises étrangères doivent aussi satisfaire à cette obligation.

Art. 163. — Outre leurs obligations légales, les commissaires aux comptes des banques et des établissements financiers sont tenus :

1) de signaler immédiatement au Gouverneur de la Banque centrale toute infraction, commise par l'entreprise qu'ils contrôlent conformément à la présente loi, aux règlements pris en vertu de ses dispositions et aux directives du conseil de la monnaie et du crédit et de la commission bancaire dont copie leur a été communiquée ;

2) de présenter au Gouverneur de la Banque centrale un rapport spécial concernant le contrôle effectué par eux.

Ce rapport doit être remis au Gouverneur dans les quatre (4) mois à dater de la clôture de chaque exercice ;

3) de présenter à l'assemblée générale un rapport spécial préalablement à l'octroi de quelque facilité que ce soit par une banque ou un établissement financier à l'une des personnes visées à l'article 168 de la présente loi et un rapport, dans les quatre (4) mois qui suivent la clôture de l'exercice, concernant l'utilisation de ces facilités.

En ce qui concerne les succursales des banques et établissements financiers étrangers, ce rapport est présenté à leurs représentants en Algérie ;

4) d'adresser au Gouverneur de la Banque centrale une copie de leurs rapports destinés à l'assemblée générale ou aux organes de l'entreprise.

Art. 164. — Les commissaires aux comptes des banques et établissements financiers sont soumis au contrôle de la commission bancaire qui peut leur appliquer les sanctions suivantes, sans préjudice d'autres poursuites disciplinaires ou pénales :

- 1) le blâme ;
- 2) l'interdiction de poursuivre les opérations de contrôle d'une banque ou d'un établissement financier ;
- 3) l'interdiction de remplir les fonctions de commissaires aux comptes de banques et d'établissements financiers pour une durée de trois (3) exercices au moins.

Art. 165. — Aucun crédit ne peut être accordé directement ou indirectement aux commissaires aux comptes par la banque ou par l'établissement qu'ils contrôlent.

Chapitre II

Obligations comptables

Art. 166. — Les banques et les établissements financiers sont tenus d'établir leurs comptes sous forme consolidée dans les conditions fixées par le conseil de la monnaie et du crédit.

Art. 167. — Toute banque ou tout établissement financier doit publier ses comptes annuels au *bulletin officiel* des annonces légales obligatoires dans les conditions fixées par le conseil de la monnaie et du crédit. D'autres publications peuvent être requises.

La commission bancaire s'assure que les publications prévues au présent article ont été régulièrement effectuées. Elle peut ordonner aux établissements concernés de procéder à des publications rectificatives dans le cas où des inexactitudes ou des omissions auraient été relevées dans les documents publiés.

Elle peut porter à la connaissance du public toutes informations qu'elle estime nécessaire.

Chapitre III

Conventions avec les dirigeants

Art. 168. — Des crédits peuvent être consentis par une banque ou un établissement financier à ses dirigeants et actionnaires à condition que l'ensemble des crédits ne dépasse pas vingt pour cent (20 %) des fonds propres de l'entreprise et qu'ils fassent l'objet de l'autorisation prévue à l'article 627 du code de commerce.

L'autorisation doit être préalable à l'octroi du crédit.

On entend par dirigeants les administrateurs, les représentants et les personnes disposant du pouvoir de signature.

Les membres des familles des actionnaires et des dirigeants sont assimilés à eux s'ils sont à leur charge.

L'alinéa 2 de l'article 627 du code de commerce s'applique à toutes les personnes citées ci-dessus.

Pour les succursales en Algérie des banques et des établissements financiers étrangers, cette autorisation sera accordée par les organes compétents du siège social.

Ces crédits doivent faire l'objet d'une communication à l'assemblée générale en fin d'exercice concernant leur utilisation.

Le cas échéant, l'autorisation doit être renouvelée tous les ans.

TITRE III

SECRET PROFESSIONNEL

Art. 169. — Tout membre d'un conseil d'administration, tout commissaire aux comptes et toute personne qui, à un titre quelconque, participe ou a participé à la direction ou à la gestion d'une banque ou d'un établissement financier ou qui en est ou a été l'employé, est tenu au secret professionnel dans les conditions et sous les peines prévues à l'article 301 du code pénal.

Outre les cas où la loi le prévoit, le secret professionnel ne peut être opposé ni à la Banque centrale, ni à la commission bancaire, ni à l'autorité judiciaire agissant dans le cadre d'une procédure pénale.

TITRE IV GARANTIE DES DÉPÔTS

Art. 170. — Les banques doivent souscrire au capital d'une société par actions de garantie des dépôts bancaires en monnaie nationale.

La Banque centrale est habilitée à agir comme fondateur unique de cette société sans souscrire des actions de son capital.

Outre les actions détenues par elle, chaque banque sera tenue de payer une prime annuelle de garantie de deux pour cent (2%) au plus du montant de ses dépôts en monnaie nationale que déterminera le conseil chaque année.

Le conseil fixera le montant de la garantie maximum accordée à chaque déposant.

Les dépôts d'une même personne auprès d'une même banque sont considérés comme un dépôt unique même s'ils sont en diverses monnaies.

Seuls sont couverts les dépôts en monnaie nationale.

Cette garantie ne pourra être mise en jeu qu'en cas de cessation de paiements de la banque.

Cette garantie ne couvre pas les montants avancés aux établissements financiers ni ceux avancés par les banques entre elles.

La garantie des dépôts bancaires constitue une garantie d'intérêt public ; à ce titre, elle ouvre droit au paiement d'une prime par le Trésor public, qui sera prévue et payée conformément aux procédures budgétaires en vigueur à la société de garantie des dépôts et qui sera égale à celle payée par l'ensemble des banques.

TITRE V DISPOSITIONS DIVERSES CONCERNANT LES OPERATIONS DE CREDITS ET LES OPERATIONS BANCAIRES

Art. 171. — Toute personne qui s'est vu refuser l'ouverture d'un compte de dépôt par plusieurs banques et qui de ce fait, ne dispose d'aucun compte, peut demander à la Banque centrale de lui désigner une banque auprès de laquelle elle pourra ouvrir un tel compte.

La banque peut limiter les services liés à l'ouverture de ce compte aux opérations de caisse.

Art. 172. — Les mineurs sont admis à se faire ouvrir des livrets sans intervention de leur représentant légal. Ils peuvent retirer sans cette intervention, mais seulement après l'âge de seize (16) ans révolus, les sommes

figurant sur les livrets ainsi ouverts, sauf opposition de la part de leur représentant légal signifiée dans la forme des actes extrajudiciaires.

Art. 173. — Les comptes ouverts auprès d'une banque peuvent être individuels, collectifs avec ou sans solidarité ou indivis. Ils peuvent être affectés en garantie au profit de l'établissement de crédit par simple acte sous seing privé.

Art. 174. — Sauf dispositions législatives expresses, aucune personne ou autorité extérieure à une banque ou à un établissement financier ne peut se substituer à ses gestionnaires pour faire exécuter une opération qui relève de l'activité de l'établissement ou tout acte, d'une façon générale, qui engage la responsabilité directe des gestionnaires.

Art. 175. — Pour garantir le paiement en capital, intérêts et frais de toutes créances dues aux banques et aux établissements financiers ou qui leur sont affectées en garantie et de tous les effets qui leur sont cédés ou remis en nantissement, de même que pour garantir l'exécution de tout engagement à leur égard par caution, aval, endossement ou garanties, lesdites entreprises bénéficient d'un privilège sur tous biens mobiliers, créances et avoirs en compte.

Ce privilège prend rang immédiatement après celui des salariés, du Trésor public et des caisses d'assurances sociales et s'exerce à partir :

— de la notification, par lettre recommandée avec accusé de réception, de la saisie au tiers débiteur ou détenteur des biens mobiliers, créances et avoirs en comptes ;

— de la date de mise en demeure faite dans les mêmes formes dans les autres cas.

Art. 176. — L'affectation en gage de créances en faveur des banques et des établissements financiers ou la cession de créances par eux ou en leur faveur sont parfaites par la simple notification qu'ils font au débiteur par lettre recommandée avec accusé de réception ou par acte ayant date certaine d'un acte sous seing privé constitutif du gage ou portant cession de la créance.

Art. 177. — Le nantissement de fonds de commerce en faveur des banques et des établissements financiers peut être effectué par acte sous seing privé dûment enregistré.

L'inscription de ce nantissement s'effectue conformément aux dispositions légales applicables en la matière.

Art. 178. — A défaut de règlement à l'échéance de sommes dues aux banques et aux établissements financiers, ceux-ci, peuvent, nonobstant toute opposition et quinze (15) jours après sommation signifiée au débiteur par acte extrajudiciaire, obtenir par simple requête adressée au président du tribunal, que soit ordonnée la vente de tout gage constitué en faveur des banques et des établissements financiers et l'attribution à ces derniers directement et sans formalités du produit de cette vente, en remboursement en capital intérêts, intérêts de retard et frais des sommes dues.

Il en est de même en cas d'exercice par les banques et les établissements financiers sur des titres, du matériel, du mobilier ou des marchandises, des privilèges qui leur sont conférés par les textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Les dispositions du présent article sont également applicables :

- aux biens mobiliers détenus par le débiteur par des tiers pour son compte ;
- aux créances exigibles détenues par le débiteur sur les tiers ainsi que de tous avoirs en comptes.

Art. 179. — Il est institué une hypothèque légale sur les biens immobiliers du débiteur au profit des banques et des établissements financiers en garantie de recouvrement de leurs créances et des engagements consentis envers eux.

L'inscription de cette hypothèque s'effectue conformément aux dispositions légales relatives au livre foncier.

Cette inscription est dispensée de renouvellement pendant un délai de trente (30) ans.

Art. 180. — Sauf décision contraire du juge saisi, les banques et les établissements financiers sont dispensés, au cours de toute procédure judiciaire, de fournir caution ou avance dans tous les cas où la loi prévoit cette obligation à la charge des parties.

LIVRE VI

ORGANISATION DU MARCHÉ DES CHANGES ET DES MOUVEMENTS DE CAPITAUX

Art. 181. — Sont considérées comme non résidentes, les personnes physiques et morales dont le centre principal des activités économiques est situé hors d'Algérie.

Art. 182. — Sont considérées comme résidentes en Algérie, les personnes physiques et morales qui y ont le centre principal de leurs activités économiques.

Art. 183. — Les non résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie pour financer toutes activités économiques non expressément réservées à l'État ou à ses démembrements ou à toute personne morale expressément désignée par un texte de loi.

Le conseil de la monnaie et du crédit définira, par règlement, les modalités de ces financements en tenant compte des besoins de l'économie nationale en matière :

- de création et de promotion de l'emploi ;
- de perfectionnement de cadres et de personnel algériens ;
- d'acquisition de moyens techniques et scientifiques et de rentabilisation locale des brevets, licences ou marques de fabrique protégés en Algérie conformément aux conventions internationales ;
- d'équilibre du marché des changes ;

Art. 184. — Les capitaux ainsi que tous les fruits, revenus, intérêts, rentes et autres en relation avec les financements mentionnés à l'article 183, pourront être rapatriés et jouissent des garanties prévues par les conventions internationales ratifiées par l'Algérie.

Le conseil fixera les conditions de rapatriement dans le règlement prévu à l'article 183.

Art. 185. — Tout financement réalisé en application des dispositions réglementaires prises en vertu de l'article 183, fera l'objet d'un avis de conformité du conseil avant tout acte d'exécution de l'investissement.

Art. 186. — Toutes nouvelles conditions posées après l'avis de conformité mentionné à l'article 185 ne peuvent faire obstacle au rapatriement autorisé par l'article 184.

Art. 187. — Les résidents en Algérie sont autorisés à transférer des capitaux à l'étranger pour assurer le financement d'activités à l'étranger complémentaires à leurs activités, de biens et de services en Algérie.

Le conseil détermine les conditions d'application du présent article et accorde les autorisations conformément à ces conditions.

Art. 188. — La Banque centrale organise le marché des changes.

Art. 189. — Le taux de change du dinar ne peut être multiple.

Art. 190. — Les mouvements financiers avec l'étranger ne doivent, en aucun cas, avoir pour effet, direct ou indirect, de créer en Algérie quelque situation que ce soit ayant un caractère de monopole, de cartel ou d'entente et toute pratique tendant à de telles situations est prohibée.

Art. 191. — Les dispositions de l'article 184 s'appliquent d'office aux personnes physiques et morales autorisées en vertu des articles 127, 129, 130, de la présente loi.

Art. 192. — Toute société de droit algérien exportatrice, concessionnaire du domaine minier ou énergétique de l'Etat doit obligatoirement avoir et maintenir ses comptes en devises auprès de la Banque centrale et effectuer ses opérations en devises par son entremise.

LIVRE VII

SANCTIONS PENALES

Art. 193. — Est passible des peines de l'escroquerie toute personne agissant soit pour son compte, soit pour le compte d'une personne morale, qui aura contrevenu à l'une des dispositions des articles 117, 120, 125 et 126 de la présente loi.

Le tribunal pourra, en outre, ordonner la fermeture de l'entreprise où aura été commise une infraction à l'article 120 ou à l'article 126.

Il peut également ordonner que le jugement soit publié intégralement ou par extraits dans les journaux qu'il désigne et qu'il soit affiché dans les lieux qu'il détermine, aux frais du condamné sans que ceux-ci puissent excéder le montant maximum de l'amende encourue.

Art. 194. — Quiconque aura été condamné en vertu de l'article 193 pour infraction à l'article 125 de la présente loi ne pourra être employé, à quelque titre que ce soit, dans la banque ou dans l'établissement financier dans lequel il exerçait ses fonctions ou dans toute filiale desdites banques ou établissements financiers.

En cas d'infraction à cette interdiction, le délinquant et son employeur seront punis des peines de l'escroquerie.

Art. 195. — Tout administrateur et dirigeant de banque ou établissement financier, toute personne au service d'une telle entreprise, tout commissaire aux comptes de ces entreprises qui, après mise en demeure, ne répond pas aux demandes d'information de la commission bancaire, qui met obstacle, de quelque manière que ce soit, à l'exercice par celle-ci de sa mission de contrôle ou qui lui communique sciemment des renseignements inexacts, est passible d'un emprisonnement de six (6) mois à deux (2) ans et d'une amende de 100.000 à 500.000 dinars algériens.

Art. 196. — Seront punis de six (6) mois à un (1) an d'emprisonnement et d'une amende de 50.000 à 250.000 dinars algériens, les administrateurs et dirigeants de banques ou d'établissements financiers ainsi que les personnes au services de ces entreprises qui :

— auront sciemment mis obstacle aux vérifications ou aux contrôles des commissaires aux comptes ou après sommation, auront refusé la communication en place de toutes les pièces utiles à l'exercice de leur mission, notamment tous contrats, livres, documents comptables et registres de procès verbaux.

— n'auront pas dressé l'inventaire, établi les comptes annuels et le rapport de gestion dans les délais prévus par la loi.

— n'auront pas publié les comptes annuels dans les conditions prévus à l'article 167 de la présente loi.

— auront sciemment communiqué de faux renseignements à la Banque centrale.

Art. 197. — Les clients des banques et établissements financiers qui commettent ou aident à commettre l'un des actes réprimés par les articles 195 à 197 de la présente loi seront punis des peines édictées à ces articles.

Art. 198. — Toute infraction aux dispositions légales et réglementaires concernant le livre VI sera punie d'un emprisonnement d'un (1) à six (6) mois et d'une amende égale au plus à vingt pour cent (20%) de la valeur de l'investissement.

Art. 199. — Le Gouverneur de la Banque centrale peut se constituer partie civile à qualité dans toute procédure.

En tout état de procédure, le tribunal peut demander à la commission bancaire tous avis et informations utiles.

LIVRE VIII

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET DIVERSES

Art. 200. — La présente loi entrera en vigueur six mois après sa publication au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire, trois fois :

— le Gouverneur et les vice gouverneurs, ainsi que les membres de la commission bancaire pourront être nommés dès sa promulgation.

— le premier agrément des banques et des établissements financiers interviendra comme il est dit à l'article 203 de la présente loi.

Art. 201. — Le conseil de la monnaie et du crédit publiera le règlement prévu à l'article 133 de la présente loi dans un délai d'un (1) mois à dater de la nomination des vice-gouverneurs.

Art. 202. — Les banques et les établissements financiers opérant en Algérie ainsi que la banque algérienne de développement et la caisse nationale d'épargne et de prévoyance devront mettre leurs statuts en conformité de la présente loi et augmenter, éventuellement leur capital pour le porter au minimum fixé par le règlement mentionné à l'article 201, dans un délai de six (6) mois à dater de la promulgation du règlement précité.

Art. 203. — Dans un délai de trois (3) mois suivant le délai mentionné à l'article 202, le Gouverneur de la Banque centrale promulguera la première liste des banques et des établissements financiers après décision du conseil.

Les entreprises figurant sur cette liste seront réputées avoir obtenu l'agrément prévu à l'article 137.

Art. 204. — Les entreprises existantes au moment de la promulgation de la présente loi, qui désirent bénéficier de l'agrément et qui ne figureront pas sur la liste mentionnée à l'article 203, devront requérir cet agrément du conseil dans un délai de six (6) mois à dater de la publication de cette liste.

Art. 205. — Le conseil devra statuer au sujet des demandes présentées conformément à l'article 204, dans un délai d'un (1) mois au plus à dater de la fin du délai prévu à cet article.

Art. 206. — Les entreprises qui, au moment de la promulgation de la présente loi, exercent des activités prohibées en vertu de l'article 120 et qui n'auront pas été agréées conformément aux dispositions des articles 203 et 205 ou dont l'agrément aura été refusé, devront :

1) cesser immédiatement ces activités et liquider les opérations en relation avec elles;

2) modifier leurs statuts de telle sorte qu'ils ne fassent plus mention de ces activités.

Art. 207. — Les entreprises agréées conformément aux articles 203 et 205 devront :

1) cesser immédiatement les opérations prohibées en vertu de l'article 119 et liquider ces opérations ;

2) se conformer à toutes les dispositions légales et réglementaires dans un délai expirant le 31 décembre 1992.

Art. 208. — La commission bancaire veillera à l'application des articles 206 et 207 et autorisera toutes opérations de nature à en assurer l'exécution telles que fusion, scission et transformation de sociétés, cessions de fonds de commerce, de créances, de droits, de biens meubles et immeubles.

Art. 209. — Les décisions des assemblées générales concernant les modifications des statuts et les opérations mentionnées aux articles 202, 206, 207 et 208 seront prises à la majorité simple des associés ou des actionnaires présents à l'assemblée qui devra, sur première convocation, réunir au moins le tiers des associés ou des actionnaires et qui pourra se réunir, sur seconde convocation, quel que soit le quorum.

Art. 210. — Tous les contrats, procès-verbaux, actes et documents et généralement toutes les mesures prises en exécution des dispositions des articles 202, 206, 207 et 208 sont exemptés d'impôts, de taxes, de droits et de tous frais dus à l'Etat et aux collectivités publiques.

Le Gouverneur de la Banque centrale est autorisé à donner ou à faire donner par les services de la Banque un visa qui attestera que le document en cause bénéficie des dispositions du présent article et attestera de la date certaine.

Art. 211. — Pendant une durée d'un (1) an, le Trésor peut :

1) racheter des créances sur des tiers détenues par les banques et les établissements financiers pour assainir la situation de ces entreprises ;

2) changer l'affectation des créances sur les tiers détenues par la banque algérienne de développement et la caisse nationale d'épargne et de prévoyance, de telle sorte que les deux nouvelles sociétés créées par apport de l'actif et du passif de ces deux entités aient une situation saine.

Les cessions de créances interviennent au prix agréé entre le Trésor et le cédant ; ce prix ne diminue en rien les droits du Trésor sur les débiteurs dont la créance est cédée.

Les cessions de créances en faveur du Trésor entraînent d'office la cession des sûretés réelles et personnelles et n'entraînent pas novations ; elles peuvent porter sur des créances litigieuses.

Ces cessions de créances sont effectuées par actes sous-seing privé, sont parfaites dès signature de l'acte et sont notifiées, aux tiers cédés, aux garants et à tous détenteurs de sûretés, au registre foncier ainsi qu'à toutes autres personnes par actes sous-seing privé.

La commission bancaire peut obliger une banque ou un établissement financier à céder ses créances ; elle en détermine le prix.

La commission bancaire déterminera les créances que reprendront les nouvelles sociétés auxquelles il sera fait apport de l'actif et du passif de la banque algérienne de développement et de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance.

Le Trésor est autorisé à émettre des obligations pour financer les cessions de créances.

Le Trésor peut payer le prix de cession en obligations, le cédant ne peut s'y opposer.

Le Trésor est autorisé à émettre des obligations à dix (10) ans au plus jusqu'à concurrence d'un montant de dix (10) milliards de dinars à un taux d'intérêt maximum de cinq pour cent (5%) l'an.

Un décret déterminera les détails et conditions de l'émission.

Art. 212. — Aucune des dispositions de la présente loi ou des mesures prises en exécution de ses dispositions ne modifie et ne modifiera, en aucune manière, les obligations contractuelles prises par l'Etat en devises étrangères pour son compte, pour compte d'une des entreprises soumises à la présente loi ou pour compte de toute autre entreprise, ni les obligations contractuelles prises en devises par ces entreprises.

Art. 213. — Le montant des avances consenties par la Banque centrale au Trésor au jour de la promulgation de la présente loi devra être remboursé dans un délai maximum de quinze (15) ans suivant les termes et conditions arrêtés par convention entre le Trésor et la Banque centrale.

Art. 214. — Dès l'entrée en vigueur de la présente loi sont abrogés :

— les statuts de la Banque centrale d'Algérie annexés à la loi n° 62-144 du 13 décembre 1962 susvisée ;

— les dispositions de la loi n° 64-111 du 10 avril 1964 susvisée ;

— les dispositions des articles des lois de finances susvisées contraires aux dispositions de la présente loi ;

— les dispositions de la loi n° 86-12 du 19 août 1986 ;

— les dispositions des articles 2 à 5 de la loi n° 88-06 du 12 janvier 1988 susvisée.

Sont également abrogées à la date d'harmonisation des statuts de la banque algérienne de développement et de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance réalisée dans les formes légales prescrites conformément aux dispositions de l'article 202 de la présente loi, les dispositions de la loi n° 63-165 du 7 mai 1963, modifiée et complétée par l'ordonnance n° 72-26 du 7 juin 1972 portant création et fixant les statuts de la banque algérienne de développement ainsi que celles de la loi n° 64-227 du 10 août 1964, modifiée et complétée par les ordonnances n° 67-45 du 17 juillet 1967 et n° 67-158 du 15 août 1967 relatives à la caisse nationale d'épargne et de prévoyance.

Sont abrogées, en outre, toutes autres dispositions législatives ou réglementaires contraires à la présente loi ou non compatibles avec ses dispositions.

Art. 215. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 14 avril 1990.

Chadli BENDJEDID

DECRETS

Décret exécutif n° 80-106 du 9 avril 1990 modifiant la répartition, par secteur, des dépenses à caractère définitif du plan national pour 1990.

Le Chef du Gouvernement,

Vu la Constitution et notamment ses articles 81 (alinéa 4) et 116, (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 88-02 du 12 janvier 1988, complétée, relative à la planification ;

Vu la loi n° 89-26 du 31 décembre 1989 portant loi de finances pour 1990 ;

Vu la loi n° 89-27 du 31 décembre 1989 portant plan national pour 1990 et notamment ses articles 9 et 10 ;

Décète :

Article 1er. — Il est annulé, sur l'exercice 1990, un crédit de quatre cent millions de dinars (400.000.000 DA) applicable aux dépenses à caractère définitif prévues par la loi de finances pour 1990 et par l'article 14 de la loi n° 89-27 du 31 décembre 1989 portant plan national pour 1990 et conformément au tableau « A » annexé au présent décret.

Art. 2. — Il est ouvert sur l'exercice 1990 un crédit de quatre cent millions de dinars (400.000.000 DA) applicable aux dépenses à caractère définitif (prévues par la loi de finances pour 1990) et conformément au tableau « B » annexé au présent décret.

Art. 3. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 9 avril 1990.

Mouloud HAMROUCHE.

ANNEXE

TABLEAU « A » : Concours définitifs

SECTEURS	CREDITS ANNULES EN MILLIERS DE DINARS
Réserves pour dépenses en faveur des zones à promouvoir.....	400.000
Total des crédits annulés.....	400.000

TABLEAU « B » : Concours définitifs

SECTEURS	CREDITS OUVERTS EN MILLIERS DE DINARS
Infrastructures économiques et administratives.....	400.000
Total des crédits ouverts.....	400.000

Décret exécutif n° 80-107 du 11 avril 1990 portant approbation du contrat pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'entreprise nationale Sonatrach et les sociétés : Compagnie française des pétroles (Algérie) Repsol Exploration SA, Kufpec Algérie LTD concernant le périmètre El Agreb-Ouest et du protocole relatif aux activités de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, des sociétés : Total-Compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol et Kufpec en association avec l'entreprise Sonatrach, sur le périmètre El Agreb-Ouest, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'Etat et les sociétés : Total-Compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol SA, Repsol Exploration SA, Kuwait Foreign Petroleum Exploration C.O, et Kufpec (Algérie) LTD.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre des mines,

Vu la Constitution et notamment ses articles 81 (1, 3 et 4) et 116 ;

Vu la loi n° 84-16 du 20 juin 1984 relative au domaine national ;

Vu la loi n° 86-14 du 19 août 1986 relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation des hydrocarbures ;

Vu le décret n° 87-157 du 21 juillet 1987 relatif à la classification des zones de recherche et d'exploitation des hydrocarbures ;

Vu le décret n° 87-158 du 21 juillet 1987 relatif aux modalités d'identification et de contrôle des sociétés étrangères candidates à l'association pour la prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures liquides ;

Vu le décret n° 87-159 du 21 juillet 1987 relatif à l'intervention des sociétés étrangères dans les activités de prospection, de recherche et d'exploitation des hydrocarbures liquides ;

Vu le décret n° 88-34 du 16 février 1988 relatif aux conditions d'octroi, de renonciation et de retrait des titres miniers pour la prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ;

Vu le décret n° 88-35 du 16 février 1988 définissant la nature des canalisations et ouvrages annexes relatifs à la production et au transport d'hydrocarbures ainsi que les procédures applicables à leur réalisation ;

Vu le décret présidentiel n° 89-171 du 9 septembre 1989 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 89-178 du 16 septembre 1989 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le contrat pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, concernant le périmètre El Agreb-Ouest conclu à Alger, le 8 novembre 1989 entre l'entreprise nationale Sonatrach d'une part et les sociétés : Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol Exploration SA, et Kufpec (Algérie) LTD d'autre part ;

Vu le protocole relatif aux activités de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, des sociétés : Total-Compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol et Kufpec en association avec l'entreprise nationale Sonatrach, sur le périmètre El Agreb-Ouest conclu à Alger le 8 novembre 1989, entre l'Etat et les sociétés : Total-Compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol SA, Repsol Exploration SA, Kuwait Foreign Petroleum Exploration CO et Kufpec Algérie LTD.

Décète :

Article 1er. — Sont approuvés et seront exécutés conformément à la législation et la réglementation en vigueur :

— le contrat pour la recherche et l'exploitation des hydrocarbures liquides en Algérie concernant le périmètre El Agreb-Ouest, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'entreprise nationale Sonatrach et les sociétés : Compagnie française des pétroles (Algérie) Repsol exploration SA et Kufpec (Algérie) LTD d'autre part ;

— le protocole relatif aux activités de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, des sociétés Total-Compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie) Repsol, et Kufpec en association avec l'entreprise nationale Sonatrach sur le périmètre El Agreb-Ouest, conclu à Alger, le 8 novembre 1989 entre l'Etat et les sociétés :

Total-Compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie) Repsol SA, Repsol Exploration SA, Kufpec et Kufpec Algérie LTD.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 11 avril 1990.

Mouloud HAMROUCHE.

Décret exécutif n° 90-108 du 11 avril 1990 portant approbation du contrat pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'entreprise nationale Sonatrach et les sociétés : Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol exploration SA, Kufpec Algérie LTD concernant le périmètre El Harcha-Est et du protocole relatif aux activités de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie des sociétés : Total-compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol et Kufpec, en association avec l'entreprise nationale Sonatrach sur le périmètre El Harcha-Est, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'Etat et les sociétés : Total-compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie) Repsol SA, Repsol Exploration SA, Kuwait Foreign Petroleum Exploration CO, et Kufpec Algérie LTD.

Le Chef du Gouvernement ;

Sur le rapport du ministre des mines ;

Vu la Constitution et notamment ses articles 81 (1, 3 et 4) et 116 ;

Vu la loi n° 84-16 du 30 juin 1984 relative au domaine national ;

Vu la loi n° 86-14 du 19 août 1986 relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation des hydrocarbures ;

Vu le décret n° 87-157 du 21 juillet 1987 relatif à la classification des zones de recherche et d'exploitation des hydrocarbures ;

Vu le décret n° 87-158 du 21 juillet 1987 relatif aux modalités d'identification et de contrôle des sociétés étrangères candidates à l'association pour la prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures liquides.

Vu le décret n° 87-159 du 21 juillet 1987 relatif à l'intervention des sociétés étrangères dans les activités de prospection, de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides,

Vu le décret n° 88-34 du 16 février 1988 relatif aux conditions d'octroi, de renonciation et de retrait des titres miniers pour la prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures,

Vu le décret n° 88-35 du 16 février 1988 définissant la nature des canalisations et ouvrages annexes relatifs à la production et au transport d'hydrocarbures ainsi que les procédures applicables à leur réalisation,

Vu le décret présidentiel n° 89-171 du 9 septembre 1989 portant nomination du Chef du Gouvernement,

Vu le décret présidentiel n° 89-178 du 16 septembre 1989 portant nomination des membres du Gouvernement,

Vu le contrat pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, concernant le périmètre El Harcha-Est, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'entreprise nationale Sonatrach d'une part et les sociétés : Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol Exploracion SA et Kufpec (Algérie) LTD d'autre part,

Vu le protocole relatif aux activités de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie des sociétés Total, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol et Kufpec en association avec l'entreprise nationale Sonatrach, sur le périmètre El Harcha-Est, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'Etat et les sociétés : Total-compagnie française des pétroles, compagnie française des pétroles (Algérie) Repsol SA, Repsol Exploracion SA, Kuwait Foreign Petroleum CO, et Kufpec Algéria LTD,

Décète :

Article 1^{er}. — Sont approuvés et seront exécutés conformément à la législation et la réglementation en vigueur :

— Le contrat pour la recherche et l'exploitation des hydrocarbures liquides en Algérie concernant le périmètre El Harcha-Est, conclu à Alger le 8 novembre 1989 entre l'entreprise nationale Sonatrach d'une part et les sociétés : Compagnie française des pétroles (Algérie) Repsol Exploracion SA et Kufpec Algéria LTD d'autre part.

— Le protocole relatif aux activités de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides en Algérie, des sociétés : Total-compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol et Kufpec en association avec l'entreprise nationale Sonatrach sur le périmètre El Harcha-Est, conclu à Alger, le 8 novembre 1989 entre l'Etat et les sociétés :

Total-compagnie française des pétroles, Compagnie française des pétroles (Algérie), Repsol SA, Repsol Exploracion SA, Kufpec et Kufpec Algéria LTD.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 11 avril 1990.

Mouloud HAMROUCHE.

Décret exécutif n° 90-108 du 17 avril 1990 portant application de l'article 264 de l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de la justice,

Vu la Constitution, notamment ses articles n° 81 et 116 ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu le décret n° 82-197 du 5 juin 1982, portant composition de la commission chargée de l'établissement de la liste du jury du tribunal criminel ;

Décète :

Article 1^{er}. — Par application de l'article 264 de l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966 susvisée, le présent décret fixe la composition de la commission chargée de l'établissement de la liste du jury du tribunal criminel.

Art. 2. — La commission chargée de l'établissement de la liste du jury du tribunal criminel comprend, outre le président de la Cour ou son délégué, président :

— un magistrat du siège ou du parquet pour chaque tribunal du ressort du tribunal criminel, désigné par le président de la Cour sur proposition du président du tribunal,

— le président de l'Assemblée populaire communale de chaque commune du ressort du tribunal criminel ou son représentant.

Art. 3. — Sont abrogées toutes dispositions contraires à celles du présent décret, notamment celles du décret n° 82-197 du 5 juin 1982 susvisé.

Art. 4. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 17 avril 1990.

Mouloud HAMROUCHE.

Décret exécutif n° 90-110 du 17 avril 1990 conférant au ministre de l'intérieur le pouvoir de tutelle sur le centre de recherche en astronomie, astrophysique et géophysique (CRAAG) et modifiant certaines dispositions des statuts de ce centre.

Le Chef du Gouvernement,

Vu la Constitution, notamment ses articles 81-4° et 116 (alinéa 2°) ;

Vu le décret n° 83-521 du 10 septembre 1983 fixant le statut des centres de recherche, créés auprès des administrations centrales ;

Vu le décret n° 85-16 du 2 février 1985 portant création du centre de recherche en astronomie, astrophysique et géophysique (CRAAG) ;

Vu le décret n° 85-204 du 6 août 1985 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'intérieur et des collectivités locales ;

Vu le décret n° 85-232 du 25 août 1985, relatif à la prévention des risques de catastrophes ;

Vu le décret n° 88-103 du 23 mai 1988 conférant au Haut commissaire à la recherche, le pouvoir de tutelle sur le centre de recherche en astronomie, astrophysique et géophysique (CRAAG) ;

Décète :

Article 1er. — Le pouvoir de tutelle sur le centre de recherche en astronomie, astrophysique et géophysique (CRAAG) est conféré au ministre de l'intérieur qui l'exercera dans les limites et formes prévues par la réglementation en vigueur.

Art. 2. — Les dispositions des articles 3 et 4 du décret n° 85-16 du 2 février 1985 susvisé, sont modifiées comme suit :

« **Art. 3.** — Outre les missions générales prévues à l'article 4 du décret n° 83-521 du 10 septembre 1983 susvisé, le CRAAG est chargé :

— d'entreprendre des recherches et des études en astronomie, astrophysique, géophysique et d'exploiter les divers résultats qui en découlent ;

— d'assurer le suivi permanent des phénomènes géophysiques et astronomiques naturels ;

— de développer et d'étendre à travers le territoire national, les stations et réseaux géomagnétiques, astronomiques et services de l'heure ainsi que le réseau gravimétrique fondamental ;

— d'étendre et de densifier le réseau sismologique à toutes les zones du territoire national et en assurer l'exploitation et la maintenance ;

— d'assurer la surveillance sismique du territoire national de façon permanente et d'établir les liaisons nécessaires avec les autorités compétentes et les structures opérationnelles concernées ;

— d'établir les catalogues et cartes sismiques, de recenser et de regrouper les documents anciens, y compris ceux existants à l'étranger, pour approfondir et enrichir l'histoire de la sismicité algérienne et constituer la banque de données sismiques ».

« **Art. 4.** — Conformément à l'article 11 du décret n° 83-521 du 10 septembre 1983 susvisé, le conseil d'orientation du CRAAG comprend, au titre des principaux secteurs producteurs et utilisateurs :

— le représentant du ministre de la défense nationale,

— le représentant du ministre chargé de l'équipement,

— le représentant du ministre chargé de l'industrie,

— le représentant du ministre chargé de l'énergie,

— le représentant de l'autorité chargée de l'enseignement supérieur,

— le représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique ».

Art. 3. — Sont abrogées les dispositions du décret n° 88-103 du 23 mai 1988 susvisé.

Art. 4. — Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 17 avril 1990.

Mouloud HAMROUCHE.

Décret exécutif n° 90-111 du 17 avril 1990 portant sanction de la formation supérieure de graduation du deuxième degré de l'institut national des finances.

Le Chef du Gouvernement ;

Sur le rapport conjoint du ministre de l'économie et du ministre délégué aux universités ;

Vu la Constitution, notamment ses articles 81-3° et 116 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 84-05 du 7 janvier 1984 portant planification des effectifs du système éducatif et notamment ses articles 21, 22, 23 et 24 ;

Vu le décret n° 83-363 du 28 mai 1983 relatif à l'exercice de la tutelle pédagogique sur les établissements de formation supérieure et notamment son article 7 ;

Vu le décret n° 85-243 du 1er octobre 1985 portant statut type des instituts nationaux de formation supérieure et notamment son article 6 ;

Vu le décret n° 87-233 du 3 novembre 1987 érigeant l'institut de technologie financière et comptable en institut national de formation supérieure sous la dénomination d'institut national des finances (INF) et notamment son article 5 ;

Décète :

Article 1er. — La formation supérieure de graduation de longue durée qualifiée de graduation du deuxième degré, assurée par l'institut national des finances est sanctionnée par un diplôme d'études supérieures en finances, portant mention de la spécialité suivie.

Art. 2. — Le diplôme cité à l'article précédent est délivré par le ministre chargé de l'enseignement supérieur conformément à l'article 7 du décret n° 83-363 susvisé.

Art. 3. — Une attestation provisoire de succès est délivrée conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 4. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 17 avril 1990.

Mouloud HAMROUCHE.

Décret exécutif n° 90-112 du 17 avril 1990 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale du Trésor n° 302 057 « Fonds d'affectation de la contribution à la promotion touristique ».

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'économie :

Vu la Constitution et notamment ses articles 81-4° et 116 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 88-33 du 31 décembre 1988 portant loi de finances pour 1989, notamment son article 117 ;

Décète :

Article 1er. — Le présent décret a pour objet de fixer les modalités de fonctionnement du compte n° 302 057 « Fonds d'affectation de la contribution à la promotion touristique ».

Art. 2. — Le compte n° 302 057 est ouvert dans les écritures du trésorier principal.

L'ordonnateur du compte est l'office national du tourisme.

Art. 3. — Le compte n° 302-057 retrace :

En recettes :

la contribution touristique mise à la charge des établissements classés publics et privés, de l'hôtellerie, du tourisme et des voyages.

En dépenses :

le paiement des dépenses liées à la promotion touristique.

Art. 4. — Les modalités d'application des dispositions du présent décret seront précisées, en tant que de besoin, par le ministre de l'économie.

Art. 5. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 17 avril 1990.

Mouloud HAMROUCHE.

Décret exécutif n° 90-113 du 17 avril 1990 portant dissolution du centre de préformation et de perfectionnement par correspondance et transfert de ses activités et moyens.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre délégué à la formation professionnelle :

Vu la Constitution, notamment ses articles 81-4° et 116-2° (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 78-12 du 5 août 1978 portant statut général du travailleur et ensemble les textes pris pour son application ;

Vu la loi n° 84-16 du 30 juin 1984 relative au domaine national et les textes pris pour son application ;

Vu le décret n° 72-74 du 18 avril 1972 relatif à la création, à l'organisation et au fonctionnement du centre de préformation et de perfectionnement par correspondance ;

Vu le décret n° 81-394 du 26 décembre 1981 modifiant l'ordonnance n° 67-54 du 27 mars 1967 portant création de l'institut national de la formation professionnelle ;

Vu le décret n° 84-103 du 5 mai 1984 conférant au ministre de la formation professionnelle et du travail, le pouvoir de tutelle sur les centres de formation administrative et le rattachement de certaines structures ;

Vu le décret n° 84-201 du 15 septembre 1984 portant création du centre national de l'enseignement professionnel par correspondance ;

Vu le décret n° 89-178 du 16 septembre 1989 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Décète :

Article 1er. — Le centre de préformation et de perfectionnement par correspondance créé par décret n° 72-74 du 18 avril 1972 susvisé est dissout.

Art. 2. — La dissolution prévue à l'article 1er ci-dessus emporte le transfert :

— au centre national de l'enseignement par correspondance des activités d'enseignement par correspondance,

— à l'institut national de la formation professionnelle de l'ensemble du patrimoine, droits et obligations, des moyens, activités dévolus au centre de préformation et de perfectionnement par correspondance.

Art. 3. — Le transfert prévu à l'article 2 ci-dessus donne lieu à :

1) l'établissement d'un inventaire qualitatif et quantitatif dressé conformément aux lois et règlements en vigueur, par une commission dont les membres sont désignés par le ministre délégué à la formation professionnelle et le ministre de l'économie ;

2) la définition des procédures de communication, des informations et documents se rapportant à l'objet du transfert prévu à l'article 2 ci-dessus.

Art. 4. — Un arrêté interministériel du ministre de l'économie et du ministre délégué à la formation professionnelle déterminera les modalités du transfert prévu à l'article 2 ci-dessus.

Art. 5. — Les personnels liés au fonctionnement et à la gestion des structures et moyens du centre de préformation et de perfectionnement par correspondance sont transférés conformément à la législation en vigueur à l'institut national de la formation professionnelle.

Art. 6. — Le décret n° 72-74 du 18 avril 1972 relatif à la création, à l'organisation et au fonctionnement du centre de préformation et de perfectionnement par correspondance est abrogé.

Art. 7. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 17 avril 1990

Mouloud HAMROUCHE.

DECISIONS INDIVIDUELLES

Décret présidentiel du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un directeur à la Présidence de la République.

Par décret présidentiel du 31 mars 1990, il est mis fin aux fonctions de directeur à la Présidence de la République, exercées par M. Mahmoud Bousbia Salah, appelé à exercer une autre fonction.

Décret exécutif du 1er octobre 1989 mettant fin aux fonctions du chef de cabinet de l'ex-ministre de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques.

Par décret exécutif du 1er octobre 1989, il est mis fin aux fonctions de chef de cabinet de l'ex-ministre de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques, exercées par M. Abdellatif Khelil, appelé à exercer une autre fonction.

Décret exécutif du 1er octobre 1989 portant nomination du secrétaire général du ministère des mines.

Le Chef du Gouvernement ;

Vu la Constitution et notamment ses articles 81-4° et 5° ;

Vu la loi n° 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général du travailleur ;

Vu le décret n° 85-59 du 23 mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques ;

Vu le décret n° 85-119 du 21 mai 1985 déterminant les missions générales des structures des organes de l'administration centrale des ministères ;

Vu le décret n° 85-214 du 20 août 1985, complété, fixant les droits et obligations des travailleurs exerçant des fonctions supérieures du Parti et de l'Etat ;

Vu le décret n° 85-215 du 20 août 1985, complété, fixant la liste de certaines fonctions supérieures non électives du Parti et de l'Etat ;

Vu le décret n° 85-216 du 20 août 1985 fixant le mode de rémunération applicable aux travailleurs exerçant des fonctions supérieures non électives du Parti et de l'Etat ;

Vu le décret présidentiel n° 89-44 du 12 avril 1989 relatif à la nomination aux emplois civils et militaires de l'Etat et notamment son article 5 ;

Décète :

Article 1er. — M. Abdellatif Khelil est nommé secrétaire général du ministère des mines.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 1^{er} octobre 1989.

Mouloud HAMROUCHE

Décrets exécutifs du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions de directeurs d'études auprès des services du Chef du Gouvernement.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis fin aux fonctions de directeur d'études auprès des services du Chef du Gouvernement, exercées par M. Djillali Sansal, décédé.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis fin aux fonctions de directeur d'études auprès des services du Chef du Gouvernement, exercées par M. Mohamed Mokrane, admis à la retraite.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un directeur auprès des services du Chef du Gouvernement.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis fin, sur sa demande, aux fonctions de directeur auprès des services du Chef du Gouvernement, exercées par M. Mustapha Benzine.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un chargé d'études et de synthèse au cabinet du Chef du Gouvernement.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis fin aux fonctions de chargé d'études et de synthèse au cabinet du Chef du Gouvernement, exercées par M. Abdelkader Ahmed Khodja, décédé.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions du directeur du centre de développement des systèmes énergétiques.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis fin aux fonctions du directeur du centre de développement des systèmes énergétiques, exercées par M. Brahim Meftah.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un sous-directeur au ministère de la justice.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis fin aux fonctions de sous-directeur de l'équipement, au ministère de la justice, exercées par M. Abbas Djebarni, appelé à exercer une autre fonction.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions de membres de conseils exécutifs, chefs de division.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis fin aux fonctions de membre du conseil exécutif de la wilaya de Chef, chef de la division de la valorisation des ressources humaines, exercées par M. Mohamed Kies.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis fin aux fonctions de membre du conseil exécutif de la wilaya de Tizi Ouzou, chef de la division de la régularisation économique, exercées par M. Lakhdar Benelhadj Djelloul, appelé à exercer une autre fonction.

Décret exécutif du 31 mars 1990 mettant fin aux fonctions d'un sous-directeur au ministère de l'intérieur.

Par décret exécutif du 31 mars 1990, il est mis, fin sur sa demande, aux fonctions de sous-directeur de la comptabilité, au ministère de l'intérieur, exercées par M. Abdelfetah Djellas.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination d'un chef de division au conseil national de planification.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Brahim Ghanem est nommé chef de la division des activités productives au conseil national de planification.

Décrets exécutifs du 1er avril 1990 portant nomination de directeurs au conseil national de planification.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Hadj Ahmed Khellil est nommé directeur à la division des activités productives au conseil national de planification.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Boussad Terzi est nommé directeur à la division de la décentralisation du développement régional au conseil national de planification.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Mohamed Taib Boumerfeg est nommé directeur à la division des équilibres économiques et de la régulation au conseil national de planification.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Mohamed Djahdou est nommé directeur à la division de la formation, de l'emploi et des revenus au conseil national de planification.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination du directeur des personnels et de la formation au ministère de la justice.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Mohamed Benbouza est nommé directeur des personnels et de la formation au ministère de la justice.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination d'un chargé d'études et de synthèse au cabinet du ministre de la justice.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Ahmed Slimani est nommé chargé d'études et de synthèse au cabinet du ministre de la justice.

Décrets exécutifs du 1er avril 1990, portant nomination de sous-directeurs au ministère de la justice.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Abbas Djebarni est nommé sous-directeur des personnels de la rééducation, au ministère de la justice.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Lotfi Boufedji est nommé sous-directeur des affaires spéciales, au ministère de la justice.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Ali Dris est nommé sous-directeur des affaires pénales, au ministère de la justice.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Mustapha Zazoum est nommé sous-directeur de l'informatisation au ministère de la justice.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Belkheir Fentiz est nommé sous-directeur des auxiliaires de justice, au ministère de la justice.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, Mlle Mébarka Saklari est nommée sous-directeur de la protection des mineurs, au ministère de la justice.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination d'un inspecteur au ministère de l'intérieur.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Sif El Hak Cheurfa est nommé inspecteur à l'inspection générale du ministère de l'intérieur.

Décrets exécutifs du 1er avril 1990 portant nomination de membres aux conseils exécutifs de wilayas, chefs de divisions.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Ahmed Bentouti est nommé membre du conseil exécutif de la wilaya de Chlef, chef de la division de la valorisation des ressources humaines.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Nacer Benabdallah est nommé membre du conseil exécutif de la wilaya de Tamanghasset, chef de la division de la valorisation des ressources humaines.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Abdelkader Sidi Abed est nommé membre du conseil exécutif de la wilaya de Tiaret, chef de la division des infrastructures et de l'équipement.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Larbi Hamdi est nommé membre du conseil exécutif de la wilaya de Guelma, chef de la division de la valorisation des ressources humaines.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. El Amine Moulay Idriss Bouderbala est nommé membre du conseil exécutif de la wilaya de Mostaghanem, chef de la division des infrastructures et de l'équipement.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Lakhdar Benelhadj Djelloul est nommé membre du conseil exécutif de la wilaya d'Oran, chef de la division de la réglementation, de l'animation locale et des moyens généraux.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Ahmed Kati est nommé membre du conseil exécutif de la wilaya de Tipaza, chef de la division de la valorisation des ressources humaines.

Décrets exécutifs du 1er avril 1990 portant nomination de sous-directeurs au ministère de l'intérieur (Direction générale de la protection civile).

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Mohamed Bouderbali est nommé sous-directeur des statistiques et de la réglementation à la direction générale de la protection civile.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Mourad Bougheda est nommé sous-directeur des effectifs à la direction générale de la protection civile.

Décret exécutif du 1er avril 1990 portant nomination du directeur des personnels au ministère de l'éducation.

Par décret exécutif du 1er avril 1990, M. Brahim Benhadid est nommé directeur de la formation des personnels au ministère de l'éducation.

Décret exécutif du 10 avril 1990 portant nomination du directeur du centre de recherche et d'exploitation des matériaux.

Par décret exécutif du 10 avril 1990, M. Miloud Mokaddem est nommé directeur du centre de recherche et d'exploitation des matériaux.

Décret exécutif du 10 avril 1990 portant nomination du directeur du centre de développement des systèmes énergétiques.

Par décret exécutif du 10 avril 1990, M. Boualem Tatah est nommé directeur du centre de développement des systèmes énergétiques.

ARRETES, DECISIONS ET AVIS

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

Décisions des 1^{er} janvier, 1^{er} février et 1^{er} mars 1990 portant désignation de sous-directeurs, par intérim, au Secrétariat général du Gouvernement.

Par décision du 1^{er} janvier 1990 du secrétaire général du Gouvernement, M. Mohamed Boudjerida est désigné en qualité de sous-directeur, par intérim, au Secrétariat général du Gouvernement.

Ladite décision cesse de produire tout effet juridique au plus tard 365 jours calendaires après sa publication au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Par décision du 1^{er} février 1990 du secrétaire général du Gouvernement, M. Ayache Selmane est désigné en qualité de sous-directeur, par intérim, au Secrétariat général du Gouvernement.

Ladite décision cesse de produire tout effet juridique au plus tard 365 jours calendaires après sa publication au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Par décision du 1^{er} mars 1990 du Secrétaire général du Gouvernement, M. Hacène Abdelkrim est désigné en qualité de sous-directeur, par intérim, au Secrétariat général du Gouvernement.

Ladite décision cesse de produire tout effet juridique au plus tard 365 jours calendaires après sa publication au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES

Arrêté du 3 avril 1990 portant nomination d'une attachée de cabinet du ministre des affaires étrangères.

Par arrêté du 3 avril 1990 du ministre des affaires étrangères, Mme Fewzia Khachai, née Trichi, est nommée attachée de cabinet du ministre des affaires étrangères.

MINISTERE DE L'INTERIEUR

**Arrêté du 1^{er} avril 1990 portant nomination d'un
attaché de cabinet du ministre de l'intérieur.**

Par arrêté du 1^{er} avril 1990 du ministre de l'intérieur,
M. Mustapha Driouèche, est nommé en qualité
d'attaché de cabinet du ministre de l'intérieur.

**Arrêté du 2 avril 1990 relatif aux caractéristiques
techniques des bulletins de vote à utiliser à
l'occasion des élections des membres des assem-
blées populaires communales et des assemblées
populaires de wilaya.**

Le ministre de l'intérieur,

Vu l'ordonnance n° 67-24 du 18 janvier 1967, modifiée
et complétée, portant code communal ;

Vu l'ordonnance n° 69-38 du 23 mai 1969, modifiée et
complétée, portant code de la wilaya ;

Vu la loi n° 89-13 du 7 août 1989, modifiée et
complétée, portant loi électorale ;

Vu le décret exécutif n° 90-77 du 7 mars 1990 fixant le
libellé et les caractéristiques techniques des bulletins
de vote.

Arrête :

Article 1^{er}. — Les bulletins de vote sont de type
uniforme. Ils comportent un, deux, ou trois volets
suivant le nombre de sièges à pourvoir de la circons-
cription électorale.

Art. 2. — Les bulletins de vote de chaque liste de
candidature sont identifiés par un numéro.

Il est affecté à la liste de candidature parrainée par
une association à caractère politique, un numéro
d'ordre tel que fixé au tableau ci-annexé.

Lorsque la liste est parrainée par plusieurs associa-
tions à caractère politique, le bulletin de vote de la liste
est identifié par les numéros respectifs des associations
concernées.

Les bulletins de vote des listes de candidature libre
sont identifiés par un numéro d'ordre affecté par les
services de la wilaya en fonction des dates de dépôt des
déclarations de candidature et de la nature de
l'élection. Ce numéro d'ordre commence à partir de
trente (30).

Art. 3. — Les caractéristiques techniques des bulle-
tins de vote sont définies en annexe.

Art. 4. — Les bulletins de vote pour les élections aux
assemblées populaires communales et de wilayas sont
confectionnés par les soins des services des wilayas. Les
représentants des listes de candidature sont consultés
préalablement à l'impression définitive des bulletins.

Art. 5. — Le présent arrêté sera publié au *Journal
officiel* de la République algérienne démocratique et
populaire.

Fait à Alger, le 2 avril 1990.

Mohamed Salah MOHAMMEDI.

ANNEXE

**Caractéristiques techniques des bulletins de vote
pour les élections des assemblées populaires
communales et de wilayas**

Le bulletin de vote doit être confectionné sur :

— papier blanc de 64 grammes pour les élections des
assemblées populaires communales.

— papier bleu de 64 grammes pour les élections des
assemblées populaires de wilayas.

Il comporte un, deux ou trois volets suivant le nombre
de candidats présentés.

Les dimensions de chaque volet sont :

— longueur : 210 mm

— largeur : 90 mm

Les mentions suivantes sont portées à l'en-tête du
premier volet.

**1) République algérienne démocratique et
populaire**

corps (16) seize maigres

2) Election des assemblées populaires...

corps (16) seize gras

3) Date de l'élection

corps (14) quatorze gras

4) Titre de la liste

corps (18) dix-huit gras

5) Devise de la liste (le cas échéant)

corps (18) dix-huit gras

6) Numéro d'ordre de la liste

corps (48) quarante-huit gras

7) Wilaya de.....

corps (14) quatorze gras

8) Circonscription électorale de...

corps (14) quatorze gras

9) Nombre de sièges à pourvoir.....(nombre)

corps (14) quatorze gras pour le texte

corps (16) seize gras pour le chiffre.

**10) Les noms et prénoms et surnoms éventuels des
candidats sont inscrits en caractère de corps (14)
quatorze gras, par ordre de présentation à droite du
bulletin et à partir d'une marge de 2 mm. Chaque nom
est précédé d'un numéro de différenciation de corps
(14) quatorze gras.**

Les noms et prénoms des candidats sont inscrits
uniquement sur recto.

Numéro d'affectation	
N°	Dénomination
1	Parti du front de libération nationale
2	Parti social démocrate
3	Parti de l'avant-garde socialiste
4	Rassemblement pour la culture et la démocratie
5	Parti national pour la solidarité et le développement
6	Front islamique du salut
7	Parti national algérien
8	Parti du renouveau algérien
9	Parti social libéral
10	Parti algérien du peuple
11	Union des forces démocratiques
12	Front des forces socialistes
13	Parti de l'unité populaire
14	Front national du renouveau
15	Parti algérien pour l'homme capital
16	Parti socialiste des travailleurs
17	Union des forces pour le progrès
18	Mouvement démocratique pour le renouveau algérien
19	Parti de l'union arabe islamique démocratique
20	Association populaire pour l'unité et l'action
21	Organisation socialiste des travailleurs
22	Mouvement pour la démocratie en Algérie

Arrêté du 10 avril 1990 portant définition des caractéristiques techniques de la carte d'électeur.

Le ministre de l'intérieur ;

Vu la loi n° 89-13 du 7 août 1989 portant loi électorale ;

Vu le décret exécutif n° 90 59 du 13 février 1990 fixant les modalités d'établissement, de délivrance de la carte d'électeur ainsi que son délai de validité.

Arrête :

Article 1^{er}. — Les cartes d'électeur sont d'un modèle uniforme dont les caractéristiques techniques sont définies en annexe du présent arrêté.

Art. 2. — Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 10 avril 1990.

Mohamed Salah MOHAMMEDI.

ANNEXE

Caractéristiques techniques de la carte d'électeur

La carte d'électeur est confectionnée sur papier de type mécanographique blanc 160 grammes.

L'impression est faite en recto et verso, la couleur des textes est verte, le fond de la carte est blanc.

Les dimensions de la carte sont :

- largeur : 93 mm
- longueur : 130 mm

A) sur le recto de la carte, dans un espace cadré de 84 x 120 mm, sont portées les mentions suivantes :

A 1 - République algérienne démocratique et populaire

- caractères arabes, corps : 11 maigres
- caractères latins, corps : 9 maigres

A 2 - Carte d'électeur

- caractères arabes, corps : 24 gras
- caractères latins, corps : 20 gras

A 3 - Chiffres de 1 à 8

Ces chiffres sont encadrés dans des rectangles de 27 x 15 mm en caractères arabes, corps : 14

A 4 - Carte d'Algérie

Elle est imprimée en vert tramé.

B) Au verso de la carte d'électeur dans un espace de 84 x 120 mm, sont portées les mentions suivantes :

B 1 - dans un cadre de 29 x 11 mm : numéro du bureau

B 2 - dans un cadre de 83 x 11 mm : lieu de vote

B 3 - dans un cadre de 115 x 0,9 mm : nom

B 4 - dans un cadre de 115 x 0,9 mm : prénom

B 5 - dans un cadre de 115 x 0,9 mm : date et lieu de naissance

B 6 - dans un cadre de 115 x 13 mm : adresse

Le tout en caractères arabes corps 9 maigre

B 7 - dans un cadre de 16 x 56 mm :

à....(1^{re} ligne)

le président de l'APC (2^e ligne)

en caractères arabes, corps : 7 maigre

B 8 - dans un cadre de 16 x 56 mm : numéro d'inscription sur la liste électorale en caractères arabe, maigres, corps : 9

B 9 - Au bas de la carte, dans le cadre principal, centrée au milieu de 120 mm est portée la mention : " cette carte doit être conservée par l'électeur jusqu'à nouvel avis "

En caractères arabes, corps : 10 gras.

L'impression se fera en vert pour le cadre et le texte, l'aplat sera en blanc.

Arrêté du 10 avril 1990 portant définition des caractéristiques technique du formulaire de vote par procuration.

Le ministre de l'intérieur,

Vu la loi n° 89-13 du 7 août 1989 portant loi électorale ;

Vu le décret n° 90-61 du 13 février 1990 définissant les conditions et formes d'établissement de la procuration ;

Arrête :

Article 1^{er}. - Le formulaire de vote par procuration est d'un modèle uniforme dont les caractéristiques techniques sont définies en annexe du présent arrêté.

Art. 2. - Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 10 avril 1990.

Mohamed Salah MOHAMMEDI.

CARACTERISTIQUES DE L'IMPRIME DE VOTE PAR PROCURATION

L'imprimé de vote par procuration est confectionné sur papier blanc de 64 grammes. Il comporte un feuillet, avec textes présentés au recto et au verso. Les dimensions de l'imprimé sont :

-- largeur : 135 mm

-- longueur : 210 mm

1) Au recto, de la tête au pied de l'imprimé, dans un espace de : 112 mm x 93mm, sont contenues les mentions suivantes :

1^o -- République algérienne démocratique et populaire

-- En caractères arabes maghrébins, corps (16) seize maigre.

2^o -- Ministère de l'intérieur

-- En caractères arabes maghrébins, corps (16) seize gras.

3^o Elections

-- En caractères arabes maghrébins, corps (16) seize gras

-- En caractères latins, permanent, corps (14) quatorze gras, (majuscules).

4^o Vote par procuration

-- En caractères arabes maghrébins, corps (18) dix-huit gras

-- En caractères latins, permanent, corps (14) quatorze gras, (majuscules).

5^o En encadré centre (24 mm x 47 mm)

A voté

aposition du cachet.

-- En caractère arabes maghrébins, corps (16) seize maigre.

6^o Texte (5 paragraphes)

-- En caractère arabe maghrébins, corps (16) seize maigre.

7^o Renvoi

-- En caractères arabes maghrébins, (à droite) et latins, permanent (à gauche) se faisant face :

- Arabes : corps (16) seize maigre
- Latins : Corps (6) six maigre (miniscules).

2) Au verso, de la tête au pied de l'imprimé, dans un espace de : 112 mm x 93mm, sont contenues les mentions suivantes :

Texte donnant procuration :

- En caractères arabes maghrébins, (à droite) et latins, permanent (à gauche) se faisant face :

- Arabes : corps (12) douze maigre, (23 lignes)

— Latins :

1^{re} ligne — corps (8) huit gras.

1^{re} partie — 6 lignes

— corps (6) six maigre

2^e partie — 5 lignes

— corps (8) huit gras

3^e partie — 6 lignes

— corps (6) six maigre

I M P A C T

D'UN BUREAU D'ÉTUDES SPECIALISÉ

SUR LE SYSTÈME FINANCIER ALGÉRIEN

FEVRIER 1992

AUTEUR : Mustapha MERKIDJICH

SUMMAIRE

1. POSITION DU PROBLEME
2. ÉVOLUTION DE LA DEMANDE :
DE L'ÉCONOMIE ADMINISTRÉE À L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ
 - 2.1. LA DEMANDE EN MATIÈRE DE CONDITIONS D'ACCÈS
AU CRÉDIT D'EXPLOITATION
 - 2.2. LA DEMANDE EN MATIÈRE DE CONDITIONS D'ACCÈS
AUX CRÉDITS D'INVESTISSEMENTS POUR LES ENTRE-
PRISES EXISTANTES OU DE NOUVELLES ENTREPRISES
 - 2.3. LA DEMANDE DES BANQUES
3. OFFRE DE SERVICES DE CONSEILS SPÉCIALISÉS :
ÉLÉMENTS DE SPÉCIFICATION DES PRODUITS
 - 3.1. INVESTISSEMENTS
 - 3.2. EXPLOITATION
4. CONCLUSION SOUS FORME D'ÉLÉMENTS DE RÉPONSE À QUELQUES
QUESTIONS

1. POSITION DU PROBLEME

Les mutations rapides de l'économie algérienne à la faveur des réformes entreprises depuis 1988 ont créé un environnement institutionnel nouveau et en rupture par rapport au précédent, notamment en ce qui concerne les liaisons et échanges entre les entreprises et le système financier.

La loi d'orientation des entreprises publiques (88-01) consacre l'entrée des entreprises publiques dans la commercialité et l'économie de marché. La loi sur le crédit et la monnaie consacre quant à elle, l'indépendance du système monétaire et financier du pouvoir exécutif et fait des banques primaires des entreprises régies par la commercialité, alors qu'elles étaient auparavant des "caisses du Trésor".

De telles ruptures brutales faisant passer l'Algérie d'un pays à économie centralement administrée à un pays à économie de marché ne va pas sans poser de problèmes à la fois par rapport aux nouveaux instruments de régulation encore inexistantes ou encore théoriques et à des acteurs nouveaux devant émerger mais encore non opérationnels.

C'est pour cela qu'il nous apparaît tout à fait intéressant de produire les analyses et les démarches devant contribuer à l'émergence de ces nouveaux acteurs qui devront accompagner le passage en douceur de l'économie algérienne vers les catégories marchandes, particulièrement en liaison avec le nouveau système financier en émergence lui aussi. Les bureaux d'études spécialisés font partie de ces nouveaux acteurs.

Le contenu de cette étude devra également mettre en évidence les attitudes et motivations motrices des entreprises et des organismes à caractère bancaire implantés en Algérie à l'origine de la demande d'intervention des bureaux d'études spécialisés.

Un dernier objectif est d'éclairer le contexte dans lequel vont intervenir ces bureaux d'études spécialisés.

2. EVOLUTION DE LA DEMANDE : DE L'ECONOMIE ADMINISTREE A L'ECONOMIE DE MARCHÉ

2.1. LA DEMANDE EN MATIERE DE CONDITIONS D'ACCES AU CREDIT D'EXPLOITATION

Les types de prestations que pourront désormais demander les entreprises algériennes peuvent être différenciés pour le moment en deux grandes catégories : la demande des entreprises publiques et la demande des entreprises et promoteurs privés. Une telle séparation est faite compte tenu de l'étape actuelle de transition des entreprises publiques vers l'économie de marché, étape qui prévoit encore des traitements particuliers (assainissement financier préalable, etc...).

2.1.1. La demande des entreprises publiques

La situation qui prévalait pour les entreprises publiques, à la veille de leur passage à l'autonomie, en matière de financement de l'exploitation et de l'investissement, est totalement différente de la situation née des réformes.

En effet, les EPE ne disposaient, dans le passé, ni de capital social, ni de fonds de roulement. Les banques fonctionnaient en tant que "guichets de caisse" dont les niveaux de découverts accordés aux entreprises augmentaient au fur et à mesure des exercices comptables et des injonctions de l'administration centrale. Les investissements étaient gérés et décidés centralement, souvent sans rapport avec les capacités financières et techniques des entreprises, et encore moins avec la rentabilité financière réelle de ces investissements.

La rupture avec la gestion centralisée de l'économie a eu comme première conséquence, et probablement la plus importante, celle de mettre les entreprises publiques, désormais liquidables, face à leurs banques encadrées elles-mêmes par la Banque d'Algérie qui leur fixe les taux directeurs et les niveaux de crédits à ne pas dépasser, en rapport notamment avec les engagements de cette dernière avec le FMI.

La plupart des entreprises publiques, qu'elles soient autonomes ou non, présentent une situation bilantielle et de trésorerie fortement déstructurée.

La note méthodologique n° 1 émanant des promoteurs de la réforme et discriminant les entreprises en quatre catégories (A, B, C, D), dont seules les deux premières étaient éligibles à l'autonomie, n'a pas été suivie dans les faits puisque la plupart des entreprises publiques ont "basculé dans l'autonomie" quelle que soit leur typologie. Nous rappelons ci-dessous cette typologie :

Catégorie	Entreprise
A	Actif net > 0 Fonds de roulement > 0
B	Actif net > 0 Fonds de roulement < 0
C	Actif net < 0 Fonds de roulement > 0
D	Actif net < 0 Fonds de roulement < 0

Ceci a entraîné une création d'entreprises publiques (EPE) gérées par la commercialité, sans viabilité financière, dès publication de leurs statuts par le notaire.

4

C'est essentiellement cela qui est à l'origine de la revendication d'assainissement exigé par ces entreprises, aux côtés des 22 grandes entreprises dites "fortement déstructurées" (dont le traitement est confié à la Banque Mondiale) et celles qui ne sont pas encore passées à l'autonomie (entreprises du secteur de l'énergie et entreprises du BTP dites régionalisées, entreprises locales).

Ces plans d'assainissement financier, qui porteront aussi bien sur le haut des bilans que sur le bas des bilans, constituent un segment de marché extrêmement important. En effet, aussi bien les propriétaires (fonds de participation) que les banquiers n'accepteront leur élaboration ou leur validation que par un bureau spécialisé, disposant de l'expertise adéquate.

Nous les examinerons, de façon un peu plus détaillée, dans la troisième partie en tant qu'offres de services de bureaux spécialisés.

2.1.2. La demande des entreprises privées

La demande des crédits d'exploitation des entreprises privées devrait en principe poser moins de problèmes, ne nécessitant pas en tout cas de diagnostic et d'expertise émanant de bureaux spécialisés. Les règles de droit commercial appliquées au secteur privé n'ont pas subi de ruptures analogues à celles subies par celles applicables au secteur public.

En effet, les relations entre la banque et l'entreprise privée sont totalement gérées par la commercialité depuis l'indépendance de l'Algérie. Les dépassements des seuils de découvert ne sont pas tolérés sous peine d'application des dispositions particulières du code du commerce et du code pénal, pas plus que ne sont tolérés les retards ou le non remboursement d'échéances de crédits à moyen ou long terme.

2.2. LA DEMANDE EN MATIERE D'ACCES AUX CREDITS D'INVESTISSEMENTS

En fait, il s'agit là de traiter, non seulement des demandes d'investissements pour des entreprises déjà existantes, mais également de la création d'activités nouvelles sous forme en particulier de sociétés mixtes. Dans ce dernier cas, le bureau d'études spécialisé pourrait intervenir dans le cadre de rapprochement d'entreprises ou de partenariat avec des entreprises étrangères et les institutions de financement algériennes et étrangères. Nous traiterons le contenu de cette demande plus loin, dans le paragraphe 3.1. en tant que prestation offerte par le bureau spécialisé.

2.3. LA DEMANDE DES BANQUES

Les banques primaires publiques algériennes (BEA, BNA, CPA, BADD, BDL) sont - en vertu de la réforme - des entreprises publiques économiques régies par les lois de la commercialité. Leur situation inconfortable est le reflet d'un portefeuille d'entreprises clientes fortement débitrices pour la plupart d'entre elles. Les circulaires en annexe, du Ministère de l'Economie, du 16 Mars 1991 et du 28 Août 1991, qui avaient en fait pour objectif d'assainir les banques par le "gel" de "découverts dits normaux" n'ont produit qu'un effet relatif. En quoi consiste ce portefeuille des banques lorsque l'on exclut la SONATRACH, les Assurances et le Parti Sportif Algérien (1) ? Ce portefeuille est constitué de cinq types d'entreprises.

a) les entreprises autonomes structurellement déséquilibrées

N'ayant pas été recapitalisées de façon correcte à la naissance, et ayant subi le double effet de la baisse d'activité due à la crise et de la très forte dévaluation du DA, ces entreprises sont "en perte de capacité juridique d'emprunter". Les demandes supplémentaires de crédits ne devraient plus se faire par les banques sans une expertise par un cabinet spécialisé et l'aval des fonds de participation.

(1) Il s'agit là pratiquement des rares entreprises qui disposent de liquidités significatives.

b) les entreprises autonomes conjoncturellement déséquilibrées

Il y a problème parce que ces entreprises ont atteint leur limite autorisée de crédit. Une couverture de financement contresignée par les actionnaires (fonds de participation) peut permettre de traiter la préoccupation. L'appel à un bureau spécialisé n'est généralement pas requis.

c) Les 22 entreprises fortement déstructurées

Parmi ces entreprises, on peut citer SNVI, SNS, ASMIDAL. Leur traitement en profondeur fait l'objet d'un examen par les bureaux spécialisés étrangers mobilisés à cet effet sur financement de la Banque Mondiale. En tout état de cause, en attendant la mise en oeuvre des plans de redressement préconisés par les bureaux spécialisés, leur cote de refinancement sera toujours inférieure à leurs besoins. Ce qui aggrave leur situation financière.

d) Les entreprises à statut particulier

On trouve - sous le titre d'entreprises à statut particulier aussi bien des entreprises disposant encore de monopoles telles que SONEGAZ, que des ex-entreprises de monopoles chargées d'assurer les grands approvisionnements de la population, telles que ENCG, ENAPAL, OAIC. La caractéristique commune à ces entreprises est que l'Etat leur accorde une subvention d'équilibre. Ces types d'entreprises ne posent pas de problèmes particuliers nécessitant une ingénierie financière, donc susceptibles de faire appel à des bureaux spécialisés.

En résumé, pour les banques, leurs besoins de financement de l'exploitation sont disproportionnés par rapport à leurs ressources. A titre d'exemple, pour 1991, la BEA a un découvert de 20 milliards de DA alors qu'elle n'a pu disposer que de 5,5 milliards de DA de trésorerie de son principal client, la SONATRACH.

La situation du CPA est plus grave encore, puisque sur 20 milliards de découvert autorisé, elle en est à 48 milliards de DA.

L'obligation de plus en plus ferme faite aux banques de se conformer aux règles prudentielles (1) et l'insuffisance de ressources propres d'expertise, mettent en évidence des segments de marchés pour les bureaux spécialisés. Il y a également d'autres segments de marché liés aux financements des opérations d'investissements que nous pouvons traiter en tant que demande des banques, mais que nous pouvons également développer en tant qu'offre de bureaux spécialisés. C'est par cela que nous allons commencer la troisième partie.

3. OFFRE DE SERVICES DE BUREAUX SPECIALISES **ELEMENTS DE SPECIFICATION DES PRODUITS**

L'offre de services par des bureaux spécialisés peut concerner à la fois l'expertise des demandes de crédits d'exploitation pour les banques (activités de conseil) et pour les entreprises (élaboration de plans d'assainissement financier et de redressement exigés par les banques et les actionnaires) que des demandes de crédits d'investissements.

3.1. LES PRESTATIONS POUR L'ACCES AUX CREDITS **D'INVESTISSEMENTS**

Les prestations offertes par le bureau spécialisé portent, soit sur le contrôle, soit sur l'élaboration d'une étude de faisabilité technico-économique d'un projet financier. Lorsque le promoteur sollicite le financement total ou partiel, l'objectif pour le banquier est de s'assurer de la faisabilité du projet, du montant réel des crédits nécessaires et de sa rentabilité, et ce faisant, de garantir le remboursement des échéances dans les délais.

(1) ensemble des règles de base édictées par le groupe de Bale et que doit suivre la communauté financière.

De telles prestations pour des projets éligibles au financement couvrent trois (3) aspects principaux tels que demandés classiquement :

- a) Evaluation du procédé de fabrication de l'installation projetée,
- b) Etude la configuration technique du projet,
- c) Etude économique et financière.

3.1.1. Evaluation du procédé de fabrication

Cette évaluation s'articulera autour des axes suivants :

a) Fiabilité technologique du procédé

Sur la base de la conception et de la description du procédé, cet axe comportera l'analyse et l'évaluation des paramètres du procédé suivant :

- rendement commercial,
- degré de complexité du procédé et maîtrise technologique par la main d'oeuvre,
- flexibilité du procédé,
- simplicité dans le contrôle (type, fréquence),
- type des équipements mis en jeu et existence d'équipements spéciaux,
- existence de difficultés techniques spéciales en liaison avec le niveau de la main-d'oeuvre,
- règles de sécurité exigé)
- taux de renouvellement des équipements,
- tous autres paramètres tels que les conditions opératoires et le type de fonctionnement (continu / discontinu).

b) Matières et utilités

Cet axe analysera l'origine et la disponibilité des matières premières et des consommables et leur nature, et leur forme d'utilisation (liquide / solide, gazeuse).

En ce qui concerne les utilités, il s'agira d'identifier leur origine, la disponibilité et la manière dont elles seront mises en oeuvre dans le cadre du procédé.

Le bilan matières et utilités sera vérifié ou établi par le bureau spécialisé.

c) Spécifications des matières premières et produits finis

d) Expérience et références

A l'issue de cette étape, qui fera l'objet d'une remise documentaire -, le bureau spécialisé donnera son avis sur les performances du procédé, ainsi que sur la nature, la disponibilité d'un effectif compte tenu des profils requis et des exigences de la production.

3.1.2. Etude de la configuration technique du projet

Sur la base de l'étude préliminaire déjà réalisée par le promoteur pour ses installations, le bureau spécialisé réalisera un pré-engineering des infrastructures environnantes extérieures à l'atelier de fabrication proprement dit.

Ainsi, le bureau spécialisé vérifiera et développera éventuellement les points suivants :

- le mode et le système d'approvisionnement de la matière première et des produits intermédiaires,
- l'approvisionnement et le stockage de la matière première, des produits intermédiaires et des produits finis,
- le mode et le système d'expédition des produits finis depuis l'unité jusqu'à son stockage et sa manutention vers le mode de transport le plus approprié,
- les raccordements des utilités avec les réseaux aux limites de batteries des installations,

- les installations générales requises :
 - . bâtiments socio-administratifs
 - . laboratoire
 - . système de sécurité anti-incendie,
- les extensions prévues en matière de stockage des matières premières.

A l'issue de cette étape, le bureau spécialisé donnera un avis sur les coûts d'investissements encourus et leur répartition en devises /dinars, ainsi qu'un planning prévisionnel de réalisation du projet.

3.1.3. Etude économique et financière

a) Evaluation des investissements

Après estimation des coûts d'investissements des équipements et travaux, il sera procédé à la consolidation de ces investissements par adjonction éventuelle des autres coûts, tels que :

- les frais de premier établissement,
- les frais de formation du personnel d'exploitation,
- les taxes et droits de douane,
- les intérêts intercalaires, s'il y a lieu,
- le fonds de roulement,
- les imprévus.

b) Financement du projet

Le (ou les) schéma(s) de financement seront laissés à l'initiative de la banque qui en définira les conditions en fonction des résultats de l'étude du bureau spécialisé.

c) Coûts de production

Le bureau spécialisé vérifiera et complètera, s'il y a lieu, l'ensemble des coûts d'exploitation en discriminant les amortissements par type d'investissements.

d) Cash-flows prévisionnels

Des comptes d'exploitation annuels prévisionnels seront élaborés avec détermination des flux nets de trésorerie sur une durée donnée de vie économique du projet.

Compte tenu d'un taux d'actualisation donné à l'avance, il sera recherché le niveau de taux de rentabilité interne du projet pour apprécier les performances économiques du projet.

Parallèlement, des cash-flows devises seront également calculés.

e) Délais de récupération

Il sera procédé au calcul des délais de récupération des montants investis aussi bien en devises qu'en dinars. Des éléments d'appréciation seront fournis à la banque dans le cadre de ce secteur d'activité.

f) Bilan devises

Si un projet est partiellement ou totalement tourné vers l'exportation, le bilan devises de l'opération sera également effectué.

g) Etude de sensibilité

L'étude de sensibilité sera réalisée sur l'ensemble des paramètres susceptibles d'évoluer dans un intervalle de variation au point de relativiser les principaux indicateurs économiques et financiers du projet.

Les paramètres à retenir seront :

- les investissements,
- le schéma de financement et ses conditions (durée, taux différé),
- le taux de marche de l'unité,

- le coût de certains intrants comme les matières premières principales et celui des utilités,
- le niveau des prix de vente du produit fini.

Des combinaisons de ces paramètres seront également réalisées pour rendre la sensibilité plus globale.

3.2. LES PLANS D'ASSAINISSEMENT ET DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES

Ces produits sont exigés des entreprises à la fois par les banques et les actionnaires. Il s'agit quasi-exclusivement des entreprises publiques dans le cas de l'Algérie.

En effet, les banques, les actionnaires, le cas échéant le Trésor Public, subordonnent les prises en charge des assainissements financiers des entreprises publiques déstructurées à la production de plan d'assainissement et de redressement.

Le contenu des prestations en matière de plans d'assainissement que vont devoir effectuer les bureaux spécialisés peut couvrir deux aspects essentiels :

a) un aspect financier et comptable qui permettra de dégager pour ces entreprises un actif net positif et un fonds de roulement en rapport avec les besoins d'exploitation. Pour ce faire, le bureau spécialisé devra identifier un certain nombre de mesures d'assainissement parmi lesquelles on peut relever :

- la mise à jour et la réévaluation des immobilisations,
- l'élimination des stocks fictifs,
- l'élimination des créances irrécouvrables,
- l'application effective des prescriptions fiscales,
- la transformation du découvert en crédit à moyen terme,
- l'étalement plus grand des crédits à long terme,
- l'octroi de crédits relais,
- l'apport en argent frais.

Les étapes qu'il devra suivre devront comprendre :

- l'assainissement comptable,
- la détermination d'un capital social,
- l'élaboration du plan de développement à moyen terme,
- l'évaluation des cash-flows prévisionnels et de l'endettement escompté,
- la détermination de la structure financière nouvelle (prévisionnelle).
- l'identification des concours financiers nécessaires à la constitution d'actif net et de fonds de roulement positifs adéquats, ainsi que de capitaux sociaux en rapport avec l'activité.

b) un aspect plan de redressement dont les dispositions devront porter sur l'identification " des coûts cachés", des gains de productivité et des propositions de redéploiement des activités pour les adapter aux évolutions du marché.

En résumé, les plans de redressement porteront sur quatre démarches essentielles, que nous pourrons développer dans d'autres travaux :

1. Une démarche structurelle avec des effets induits au plan organisationnel. Il s'agit de s'adapter à une réorganisation de la production au niveau national et mondial. Une telle démarche s'appuyant sur une insertion dans la division internationale est incontournable, sachant l'ouverture de l'Algérie en direction de l'économie mondiale. A titre d'exemple, l'examen des entreprises des branches sidérurgiques, textiles et électroniques devra inclure nécessairement l'évolution internationale de leurs branches respectives en termes de délocalisation et d'évolution des produits et des marchés.

2. Une démarche technico-industrielle : Il s'agit là de lutter contre l'éparpillement des expertises et compétences et de se concentrer sur les points forts, les métiers de base et le savoir-faire. Il convient de se désengager progressivement des activités secondaires au profit des activités industrielles proprement dites. Cela peut reposer sur une stratégie de spécialisation sur des créneaux. Il n'est pas possible d'en indiquer tous les développements dans le cadre du présent travail.

3. Une démarche financière : Il s'agit là d'identifier et de proposer la mise en oeuvre d'un train de mesures permettant de rétablir des équilibres financiers sains et durables. Elle est en grande partie prise en charge par le plan d'assainissement financier.

4. Une démarche sociale : Compte tenu des cultures sociales des entreprises algériennes, il est fondamental d'inclure une telle démarche afin de prévenir toute atteinte au consensus existant entre les partenaires sociaux de l'entreprise, ou à construire. L'inexistence d'une telle démarche peut vouer à l'échec tout plan de redressement.

4. CONCLUSION SOUS FORME D'ELEMENTS DE REPONSE A QUELQUES QUESTIONS

Nous allons résumer, pour conclure, les principaux résultats que nous ont permis d'obtenir les développements des trois premières parties :

1) - Nous avons identifié les prestations en terme de démarches de restructurations des équilibres des entreprises clientes en les liant aux plans de redressement nécessaires pour maintenir durablement ces équilibres. Ces plans de redressement vont porter sur des gains de productivité industrielle et/ou commerciale, en vue de garantir la rentabilité des opérations d'exploitation et de développement des entreprises. Nous pouvons aller plus dans le détail dans un travail ultérieur, si nécessaire.

2) - Un deuxième élément sur lequel nous pouvons conclure est l'insuffisance, en termes de quantité et de qualité, d'expertise interne (au sein des banques et des entreprises) et d'expertise externe (bureaux spécialisés algériens privés, publics, mixtes ou étrangers), en vue de prendre en charge l'ensemble de la demande, telle que nous l'avons identifiée dans les deux parties précédentes.

Il s'agit là d'un marché en émergence relativement vierge pour le moment. La compétition n'est pas très forte, elle le deviendra avec le niveau de qualité des prestations qu'exigeront de plus en plus les banques et les entreprises algériennes et avec l'arrivée de la concurrence algérienne et étrangère qui fait probablement la même analyse.

3) - Un troisième élément de conclusion qui ressort est que l'influence des bureaux d'études spécialisés sera de plus en plus grande dans le drainage des fonds disponibles sur le marché financier national et international. Il est significatif de relever, à ce propos, que l'assainissement financier et la recapitalisation des 22 entreprises fortement déstructurées sont subordonnés au traitement de leur situation par des bureaux spécialisés internationaux de premier plan. Les autres entreprises qui souhaiteraient être éligibles à ces types de ressources internes et externes, ou obtenir le financement des projets nouveaux, suivront probablement la même démarche.

Finalement, il y a intérêt, à la fois pour les banquiers et les entreprises, de pouvoir disposer et faire appel à des bureaux spécialisés indépendant, susceptibles de constituer ce que nous pouvons appeler un espace intermédiaire, constructeur de véritables synergies entre des entreprises algériennes et étrangères promotrices d'activités rentables tournées ou non vers l'exportation.

A titre d'exemple, ce rapprochement pourra porter sur l'identification d'entreprises étrangères disposant de technologies et des équipements appropriés, et d'entreprises algériennes ayant la connaissance du "métier" et du marché. Nous pourrions développer ultérieurement, branche par branche, de véritables matrices de rapprochement potentiel.

4) - Ayant identifié, dans notre étude, les segments de marché, nous pourrions nous interroger pour savoir quelle stratégie, notamment d'implantation régionale, pourrait développer un bureau spécialisé qui souhaiterait développer son activité en Algérie.

Selon que l'on cible comme clientèle les banques et les entreprises commerciales et industrielles structurantes, ou que l'on cible les PME, les démarches peuvent être différentes. Il semble que les bureaux spécialisés qui voudraient s'installer en Algérie ciblent la première catégorie d'entreprises. Dans ce cas, ces bureaux devront avoir leur siège à Alger, où se trouvent concentrées toutes les banques et les grandes entreprises industrielles et commerciales avec des agences dans les 4 ou 5 villes industrielles importantes (Oran, Annaba, Constantine, Ouargla, Skikda).

5) - Les stratégies commerciales d'implantation et de pénétration du marché algérien par le bureau d'études spécialisé peuvent être variables en fonction des stratégies et cultures propres du bureau lui-même et des objectifs spécifiques qu'il vise. Les accords de coopération ou "alliances" avec des organismes déjà existants peuvent être des associations stables et permanentes, y compris dans la répartition du capital social, ou bien des associations ponctuelles par opérations. Ces accords peuvent prendre la forme de sociétés mixtes si les organismes déjà existants entrent dans le capital ou la forme de simples protocoles d'accords s'il s'agit uniquement de travailler au cas par cas par affaire, selon une découpe à convenir sur chaque projet. L'indépendance du bureau d'études pourra être garanti dans les deux cas par des clauses juridiques spécifiques et contraignantes.

6) - La mise en oeuvre d'un plan publicitaire d'image d'un bureau d'études spécialisé devra être orienté en direction des milieux professionnels en utilisant les média écrits essentiellement, et en promouvant des journées d'études et séminaires spécialisés sur des points d'intérêt de la clientèle.

Alger, le 16 Mars 1991

**CIRCULAIRE PORTANT MODALITES D'APPLICATION
DES MESURES D'ASSAINISSEMENT FINANCIER DES
ENTREPRISES**

La présente circulaire a pour objet de définir les modalités pratiques d'exécution des mesures d'assainissement financier des entreprises publiques.

Les banques avec les entreprises sont tenues d'adresser, au plus tard le 31 Mars 1991, les données telles que définies aux points ci-après, à la Direction Centrale du Trésor, à la Banque d'Algérie et au Délégué à la Planification.

DESTINATAIRES

- Les Présidents Directeurs Généraux des Banques
(B.N.A., B.E.A., B.A.D.R., C.P.A., B.D.L.)

- Les Présidents des Fonds de Participation.

I - ENTREPRISES AUTONOMES DESTRUCTURÉES -

1.1./ Phase I : Avant le 31 Mars 1991

a) - Arrêté d'un commun accord entre la banque et l'entreprise du découvert définitif et effectif au 31/12/1990.

Détermination du niveau de crédit d'exploitation à court terme équivalent entre 6 et 9 mois de chiffres d'affaires selon l'entreprise.

b) - Consolidation par la banque du reliquat en crédit à moyen et long terme.

Ces crédits sont soumis aux conditions normales de rémunération.

1.2./ Phase II :

Conséquence au plan de redressement qui peut permettre :

a) - Le rachat d'une partie du découvert consolidé par émission de titres participatifs ou obligations par l'entreprise et émission d'obligations par le Trésor et concernant notamment les créances sur les administrations publiques, les collectivités locales et les organismes assimilés.

b) - La recapitulisation de l'entreprise par les Fonds de Participation en cohérence avec les actions de consolidation bancaire et de rachat du Trésor en vue de parfaire la structure financière globale de l'entreprise.

c) - L'émission de garantie sur une partie des crédits bancaires par les Fonds de Participation et, à titre complémentaire, par une institution financière spécialisée.

d) Ces entreprises doivent élaborer des plans de redressement à soumettre à la banque et aux Fonds de Participation.

II - ENTREPRISES NON AUTONOMES FINANCIEREMENT DESTRUCTUREES

2.1./ Phase I : Avant le 31 Mars 1991

a) - Arrêté d'un commun accord entre la banque et l'entreprise du découvert définitif et effectif au 31/12/1990.

b) - Détermination du niveau du découvert normal basé sur 6 à 9 mois du chiffre d'affaires selon l'entreprise. Une partie ou totalité de ce découvert est consolidée en crédit à moyen terme bancaire avec différé de remboursement de 2 ans au moins.

Ces crédits sont soumis aux conditions normales de rémunération.

c) - Il est procédé au "gel" du découvert anormal sur 2 ans au plus.

L'entreprise ne supportera pas de charges financières sur ce découvert. La banque est rémunérée au titre de la commission de gestion sur le fonds d'assainissement à un taux qui sera fixé, pour chaque banque, par la Banque d'Algérie en accord avec le Trésor et le Délégué à la Planification.

d) - Détermination par la banque de l'entreprise, sur la base d'éléments fournis par la Banque d'Algérie, d'une côte de crédit plafond refinançable pour l'exercice 1991.

Les crédits bancaires de l'exercice 1991 destinés à couvrir les dépenses strictement indispensables au fonctionnement de la production et non remboursés à la fin du dit exercice bénéficient d'une garantie du Trésor prise en charge dans le cadre des mesures du plan de redressement visé ci-après.

2.2./ Phase II :

a) - Mise en oeuvre d'une expertise en vue de l'élaboration d'un plan de redressement de l'entreprise à l'initiative de l'entreprise et ou d'une structure ad-hoc.

b) - Rachat de créances bancaires par le Trésor après assainissement du découvert anormal gelé.

c) - des avances au titre de la subvention d'équilibre aux entreprises seront accordées sur le fonds d'assainissement au fur et à mesure de la maturation des plans de redressement qui seront arrêtés à l'issue de l'expertise. Les termes de référence de l'expertise seront fixés par entreprise par le Conseil National de la Planification.

d) dans le cadre des opérations de passage à l'autonomie des dotations de capital social seront décidées par le Conseil National de la Planification.

III - ENTREPRISES "DISSOUTES"

Sont visés par cette catégorie les découverts des entreprises dissoutes et des entreprises restructurées dans le cadre des dispositions du décret 80-242 du 04/09/1980 relatif à la mise en oeuvre de la restructuration des entreprises et qui n'ont pas fait l'objet de répartition entre les entreprises qui en sont issues.

a) - Rachat sous forme d'émission par le Trésor d'obligations "coupon zéro" sur 20 ans au taux de 5 %.

b) - Les banques auront à provisionner la décote sur la même période et dont les montants seront déductibles d'impôts.

C I R C U L A I R E

OBJET : Assainissement financier des entreprises

La présente circulaire a pour objet de préciser certains concepts et actions prévus par la circulaire qui a défini les modalités d'assainissement financier des entreprises publiques. Elle vise également à réaliser la cohérence entre les mesures d'assainissement au titre des fonds propres et celles relatives au traitement du découvert telles qu'organisées par la circulaire précitée.

Les actions d'ordre financier à mener dans ce cadre visent à contribuer à la mise en place d'une structure financière équilibrée et à favoriser un fonctionnement normal des entreprises publiques compte tenu des spécificités propres à chacune d'elles.

Les administrations et structures chargées de la mise en oeuvre de ce plan d'ensemble, notamment, le Délégué à la Planification, le Délégué à la Réforme Economique, les Fonds de Participation, la Banque d'Algérie et les Banques Commerciales doivent entreprendre, chacune pour ce qui la concerne, toutes les actions de nature à faire aboutir dans les meilleures conditions cette importante opération qui conditionne une relance efficace des activités du secteur public.

Il est demandé à ces structures d'accélérer les opérations de traitement des découverts bancaires et de mise en place des plans de redressement selon le dispositif prévu par la circulaire n° 27 du 16 Mars 1991 sus-visée.

1 - CATEGORIES D'ENTREPRISES PUBLIQUES

Sont concernés par les dispositions de la présente circulaire :

1.1. - les entreprises à vocation nationale déjà passées à l'autonomie

1.2. - Les entreprises à vocation nationale dont les statuts juridiques n'ont pas encore été transformés conformément à la loi 68.01 du 12 Janvier 1988, en particulier :

- les 22 entreprises fortement déstructurées ;
- les entreprises de BTP "régionalisées.

1.3. - Les établissements publics à caractère industriel et commercial à vocation nationale.

1.4. - Les entreprises publiques locales.

1.5. - Les établissements publics à caractère industriel et commercial à vocation locale.

Cependant, les entreprises et établissements publics à vocation locale feront l'objet d'une circulaire expresse qui prendra en charge les dispositions législatives et réglementaires qui les régissent.

2 - DISPOSITIF D'ASSAINISSEMENT FINANCIER

Au sens de la présente circulaire, l'assainissement financier comprend :

- les mesures liées au traitement du découvert de l'entreprise publique telles qu'organisées par la circulaire N° 27/ME/DCT du 16.03.1991 ;

- et concomitamment, les mesures destinées à restituer, le cas échéant, à l'entreprise publique un niveau de fonds propres en adéquation avec son degré d'intensité capitalistique.

2.1. - Traitement du découvert :

2.1.1. Entreprises Publiques Autonomes

La part du découvert consolidé, par application de la circulaire n° 27 sus-visée, est arrêtée conjointement par l'entreprise et la banque, communication en est faite par cette dernière à la Direction Centrale du Trésor, à la Banque d'Algérie et au Fonds de Participation, chef de file.

2.1.2. Entreprises Publiques non autonomes et établissements publics à caractère industriel et commercial.

Sur la base des informations fournies par la banque, la Direction Centrale du Trésor arrête le montant du découvert gelé et le notifie à la banque et à l'entreprise, au Délégué à la planification et à la Banque d'Algérie.

2.1.3. Rachat par le Trésor

La Direction Centrale du Trésor, organise les conditions et modalités de rachat du découvert, selon le cas, consolidé (2.1.1) ou gelé (2.1.2).

Ce rachat est subordonné, dans le cas des E.P.E. déstructurées, à un plan de redressement approuvé par le Fonds de Participation concerné.

2.2. - Reconstitution de fonds propres :

La capitulisation ou la récapitulisation concerne toute mesure visant à rétablir, le cas échéant, en actif net positif et à porter ce dernier au niveau des fonds propres retenus pour l'entreprise.

Il est précisé que cette action peut résulter de la transformation en fonds propres de créances du Trésor ou de la BAD pour le compte de ce dernier et/ou de l'octroi de fonds frais.

La consolidation de telles créances en titres participatifs aux dividendes contribuera, quant à elle, à renforcer la structure financière de l'entreprise.

Chaque fois qu'elle est à faire ou à refaire, selon le cas, la reconstitution des fonds propres d'une entreprise est soumise à l'approbation du Conseil National de Planification. Elle se fonde sur la situation financière à fin 1990 et intègre le retraitement des immobilisations (au titres des provisions) d'autre part.

Il est à préciser que les dossiers des E.P.E. déstructurées doivent être traitées, sur la base des plans de redressement, dans des délais permettant une récapitulation effective conformément aux articles 594 et 690 du code de commerce.

3 - PROCEDURE DE MISE EN OEUVRE

La Direction Centrale du Trésor est chargée, en relation avec les Administrations et structures concernées, de la cohérence des propositions de mesures d'assainissement financier des entreprises liées à la reconstitution des fonds propres (2.2) à soumettre à l'approbation du CNP.

A cet effet, elle est rendue destinataire :

- par le Délégué à la planification des propositions de mesures dégagées par les études diagnostic concernant les Entreprises fortement déstructurées.

- par le Délégué à la Réforme Economique, des propositions de mesures financières pour le passage à l'autonomie des entreprises de B.T.P. "régionalisées" ;

- par les Fonds de Participation, chefs de file, des propositions de mesures financières sous-jacentes au plan de redressement des E.P.E. déstructurées.

Alger, le 28 AOUT 1991

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE,

BENISSAD

ANNEXE 1

CHOIX DU TYPE DE SOCIETE

I Du point de vue du droit civil et du droit commercial :

RUBRIQUES	SOCIETE EN NOM COLLECTIF (SNC)	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL)	SOCIETE PAR ACTIONS (SA)
a) Nombre d'associés	Petit nombre (du fait du régime contraignant de la responsabilité des biens propres des associés repondent des dettes de la société)	2 a 20	9 au moins
b) Capital	Pas de minimum	Minimum : 50.000 DA	Minimum: 500.000DA libérés aux 3/4 a la constitution (le 1/4 restant doit être libéré sur deux ans (au maximum)).
c) Représentation du capital social	Parts sociales	Parts sociales (minimum: 100 DA la part)	Actions (minimum : non fixe)
d) Société entre conjoints	OUI	OUI	OUI
e) Apports en industrie	OUI	NON	NON
f) Apports en influence et crédit (seuls)	NON	NON	NON
g) Mineurs	Impossibilité du fait du régime de la responsabilité (Voir h)	Participation possible (la souscription en numéraire ou l'achat comptant de parts ou actions est un acte d'administration et non de disposition)	

RUBRIQUES	SOCIETE EN NOM COLLECTIF (SNC)	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL)	SOCIETE PAR ACTIONS (SA)
h) Responsabilite	Indefinie et solidaire (tous les associes sont commerçants).	Limitee au montant de l'apport (les associes ou actionnaires ne sont pas commerçants).	(les associes ou actionnaires ne sont pas commerçants)
i) Pouvoirs du representant legal	Les representants sociaux ont tous pouvoirs pour représenter la societe (dans le cadre de l'objet social). Les limitations statutaires ne sont pas opposables aux tiers.	Les representants sociaux ont tous pouvoirs pour représenter la societe (dans le cadre de l'objet social). Les limitations statutaires ne sont pas opposables aux tiers.	Les representants sociaux ont tous pouvoirs pour représenter la societe (dans le cadre de l'objet social). Les limitations statutaires ne sont pas opposables aux tiers.
j) Revocation et demission du representant legal.	Le gerant statutaire ne peut ni être révoqué ni démissionner (provoque la fin de la societe). Le gerant non statutaire peut être révoqué pour juste motif (sinon dommages-intérêts).	Revocable par assemblée générale statuant à la majorité simple (même si gerant statutaire) pour justes motifs (sinon dommages-intérêts).	Revocable sur simple décision de l'assemblée générale.
k) Contrôle du representant legal	I n o r g a n i s e	I n o r g a n i s e	Commissaires aux comptes. Nombreuses sanctions légales. Information des actionnaires organisée.
l) Cession des parts	En principe incessibles, sauf consentement unanime ou dans les conditions prévues par les statuts.	Cession libre entre associes ou au profit de son conjoint, ascendant ou descendant. Cession à des non associes: agrément nécessaire (conditions de majorité très strictes)	Liberté sauf restrictions statutaires éventuelles.
m) Forme de l'acte de cession de parts.	Necessite	d'un acte notarie	Necessite
n) Formalites de constitution et de fonctionnement	Très simples	Simple	Lourdes

RUBRIQUES	SOCIETE EN NOM COLLECTIF (SNC)	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL)	SOCITE PAR ACTIONS (SA)
o) Possibilite appel public a l'epargne et emission d'obligation	NON	NON	Non sauf pour certaines entreprise publiques economique

II Du point de vue social

RUBRIQUES	SOCIETE EN NOM COLLECTIF (SNC)	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL)	SOCITE PAR ACTIONS (SA)
a) Les dirigeants	Les associes sont dans la meme situation que le commerçant individuel. le gerant non associe est salarie.	Le gerant minoritaire est considere comme un salarie du point de vue du droit des prestations sociales. Le gerant majoritaire a le meme statut social que le commerçant (sans toutefois etre commerçant). Les associes, s'ils sont gerants, ne sont pas consideres comme salaries.	President du Conseil d'Administration et directeur general sont consideres comme des salaries du point de vue des prestations sociales. En outre, tous les membres du conseil d'administration, le directeur general administrateur ou non peuvent etre titulaires d'un contrat de travail dans certaines conditions sauf pour certaines EPE).

III Du point de vue fiscal :

RUBRIQUES	SOCIETE EN NOM COLLECTIF (SNC)	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL)	SOCIETE PAR ACTIONS (SA)
a) Droit d'enregistrement (ou de la constitution) sur les immeubles terrains, fonds de commerce droit au bail... (apportés à titre pur et simple)	10% (1)	10% (1)	10% (1)
- Sur espaces	3%	3%	3%
- Sur marchandises	10% (1)	10% (1)	10% (1)
(1) prévu art. 1248C cas d'exonération art 258 et suivants du code d'enregistrement			
b) Taxe notariale lors de la constitution	2% de 1 à 20.000 DA 1% au-dessus		
c) cession des parts sociales ou des actions : Taxe d'enregistrement	10%	10%	10%
d) - Taxe notariale lors de la cession	1,5 de 1 à 20.000 DA 0,5% au-dessus		
e) rémunération des organes de direction : - traitements et salaires	6%	6%	6%
- pensions et rentes	3%	3%	3%
f) deductibilité de la rémunération des organes de direction	deductible du bénéfice imposable	deductible du bénéfice imposable	deductible du bénéfice imposable

(SUITE)

RUBRIQUES	SOCIETE EN NOM COLLECTIF (SNC)	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL)	SOCITE PAR ACTIONS (SA)
g) Versement forfaitaire sur les traitements et salaires versés (à l'exclusion des avantages en nature, nourriture et logement des salariés travailleurs dans le Sud du pays). (1) voir liste en annexe 2 sur les exemptions du versement forfaitaire	OUI	OUI	OUI
h) impôt sur les bénéfices (1) réduction de 15% pour Wilayates du Sud - 10% pour Wilayates desheritees (2) bénéfices réinvestis imposés au taux réduit de 30%	-3000DA de 1a144000DA -10% de 14401a300000DA -15% de 30001a600000DA -25% au-dessus de 600000DA (1)	42x (2)	42x (2)

- ANNEXE 3 -

LISTE DES DECLARATIONS D'EXISTENCE

DESTINATAIRES:	C O N T E N U
a) Caisse de securite sociale (1)	- declaration d'existence dans les 10 jours du debut d'exercice - versement de cotisations globales (environ 30% des salaires verses)
b) Impots	- declaration d'existence - versement : (du versement forfaitaire : 6% ou 3% (de l'I.T.S : fonction salaires et quotient familial
c) Caisses de conges payes	- declaration d'existence - versement de la cotisation : (11,23% des remunerations brutes)
d) Bureau de main d'oeuvre	- declaration d'embauche

NOTA (1) Dans les 30 jours qui suivent la fin de chaque annee civile l'employeur devra adresser a la caisse de securite sociale competente une declaration nominative de salaires trimestriels ainsi que le montant des cotisations.

PROJET DE STATUTS POUR L' I . F . S .

TITRE PREMIER

FORME - OBJET - DENOMINATION - SIEGE - DUREE

ARTICLE 1 - FORME

Il est formé en ALGERIE entre les propriétaires des actions ci-après créées et de celles qui pourront l'être ultérieurement, une société par actions qui sera régie par les lois en vigueur sur les sociétés par actions en ALGERIE et notamment la loi n° 90/10 du 14/04/1990 et par les présents statuts.

ARTICLE 2 - OBJET

2.1. La société a pour objet en ALGERIE et hors d'ALGERIE l'exécution des prestations suivantes :

- L'établissement de diagnostics ou d'évaluations financières de projets d'entreprises, pour leur propre compte ou pour celui d'institutions nationales, étrangères ou internationales.
- l'évaluation de tout plan de restructuration d'entreprises, à leur demande ou à celle de tiers, dans tout secteur d'activité industrielle ou de services.
- Le montage financier de projets ainsi que la recherche des ressources financières nécessaires, ainsi que celles de tout partenaire détenteur de savoir-faire.
- L'assistance pour les négociations financières ou d'affaires.
- L'initiation d'opérations de joint-ventures.
- Le montage financier et la syndication de ces opérations.

2.2. Dans une phase ultérieure, la société organisera :

- La prise de participations dans toutes entreprises existantes ou en formation ayant ou non un objet similaire, connexe ou complémentaire au sien.
- Le financement de projets.

2.3. Cette énumération d'activités de la société n'est pas exhaustive.

En effet, la société a plus généralement pour objet toutes opérations civiles, commerciales, financières, mobilières, immobilières ou industrielles se rattachant directement ou indirectement à son objet et susceptibles de favoriser son essor et son développement.

ARTICLE 3 - DENOMINATION

La dénomination de la société est : "Société....."
en abrégé "....." dite en Anglais "..... Company".

Dans tous les actes et documents émanant de la société et destinés aux tiers, la dénomination devra toujours être précédée ou suivie des mots "Société par actions" et de l'énonciation du montant du capital social.

ARTICLE 4 - SIEGE

Le siège de la Société est fixé à ALGER à l'adresse suivante.....

Il pourra être transféré en tout autre endroit de la même ville par simple décision du Conseil d'Administration. Si le déplacement du Siège Social doit s'effectuer en dehors de cette ville, la décision appartiendra à l'Assemblée Générale Ordinaire (article 625 du code du commerce algérien).

ARTICLE 5 - DUREE

La durée de la société est fixée à quatre vingt dix neuf (99) années à compter du jour de sa constitution définitive, sauf cas de dissolution anticipée.

TITRE II

CAPITAL SOCIAL - ACTIONS

ARTICLE 6 - CAPITAL SOCIAL - ACTIONS - REPARTITION

Le capital social de la société est fixé initialement à la somme de quarante millions de dinars (40.000.000 DA), constitué intégralement par les apports en numéraire, dont :

- 55% soit vingt deux millions de dinars (22.000.000 DA)
le Holding Algérien
- 45 % soit dix huit millions de dinars (18.000.000 DA)
le partenaire étranger

Le capital social est divisé en deux mille (2000) actions de vingt mille dinars (20.000 DA) chacune et réparties comme suit :

- mille cent (1.100) actions détenues par le Holding Algérien
- neuf cents (900) actions détenues par le Partenaire Etranger.

ARTICLE 7 - AUGMENTATION ET REDUCTION DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social peut être augmenté ou réduit par tous moyens permis par la législation en vigueur. Toute décision concernant une augmentation ou une diminution du capital social doit être prise à l'unanimité par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires.

ARTICLE 8 - DROIT DE PREFERENCE

En cas d'augmentation de capital par émission d'actions nouvelles, les propriétaires des actions antérieurement émises, ont un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles dans la proportion d'actions anciennes que chacun possède.

ARTICLE 9 - LIBERATION DES ACTIONS

Le montant des actions à souscrire et à libérer lors de la première souscription et lors des augmentations de capital social éventuelles est payable en numéraire à hauteur de 100 % lors de la souscription.

En cas d'augmentation du capital social en numéraire, le montant nominal de chaque action devra être libéré à hauteur de 100 % lors de la souscription.

Le Conseil d'Administration pourra autoriser la libération anticipée des actions émises lors de l'augmentation du capital.

A défaut de libération des actions aux époques ci-dessus fixées, les sommes exigibles, sont, sans qu'il soit besoin d'une demande en justice, soumises aux dispositions des articles 712 à 715 du code du commerce.

ARTICLE 10 - FORME DU TRANSFERT DES ACTIONS

La transmission des actions ne peut avoir lieu que par acte authentique, conformément à la loi, le paiement du prix sera effectué entre les mains du notaire, rédacteur de l'acte de cession, le tout suivi d'une déclaration de transfert, signée du cédant ou de son mandataire et inscrite sur le registre des actionnaires.

ARTICLE 11 - CARACTERISTIQUES DES ACTIONS

Les titres d'actions ont tous la forme nominative. Ils sont extraits des registres à souches. Ces titres sont revêtus du timbre de la société et de la signature par deux administrateurs spécialement désignés par le Conseil d'Administration.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la société. Chaque action donne droit :

- dans la propriété de l'actif social, à une part proportionnelle au nombre des actions émises ;
- et en outre, à une part dans les bénéfices ainsi qu'il sera indiqué ci-après à l'article 34 des présents statuts.

Les actionnaires ne sont responsables des engagements de la société que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelques mains qu'il passe.

La possession d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la société et aux décisions prises par les organes de la société.

Les membres fondateurs ont un droit d'agrément conformément aux lois en vigueur.

TITRE III

ADMINISTRATION DE LA SOCIETE

ARTICLE 12 - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de sept (7) membres pris parmi les actionnaires, élus par l'Assemblée Générale Ordinaire à la majorité des 2/3. Ils agissent en conformité avec la loi algérienne pour le compte de la société et pour tous les actes de la vie civile.

Afin de refléter la répartition du capital social entre les associés :

- Quatre (4) Administrateurs seront proposés par le Holding algérien parmi lesquels le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué ;
- Trois (3) Administrateurs seront proposés par le Partenaire étranger.

ARTICLE 13 - DUREE DE FONCTION DES ADMINISTRATEURS

Les Administrateurs sont élus pour une durée de trois (3) années et sont rééligibles.

Cette durée de trois (3) années s'entend de la période courue entre trois (3) Assemblées Générales annuelles consécutives.

Les premiers Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Constitutive.

Le Conseil d'Administration se renouvelle à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, la parité (4-3) prévue à l'article 12 devant toujours être respectée. Le Conseil se renouvelle à raison de trois (3) Administrateurs une année sur deux et de quatre (4) Administrateurs l'autre année.

Lors du premier renouvellement qui concernera trois (3) Administrateurs, l'ordre de sortie est déterminé par un tirage au sort qui a lieu en séance du Conseil ; une fois le roulement établi, le renouvellement a lieu par ancienneté de nomination.

Si un poste d'Administrateur devient vacant par décès, démission ou toute autre cause, il sera immédiatement procédé à son remplacement par le Conseil d'Administration qui choisira un autre Administrateur dans le groupe auquel appartient l'ancien Administrateur. Cette désignation devra être entérinée par la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

L'Administrateur nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant le terme restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Si les nominations provisoires d'Administrateurs ne sont pas ratifiées par l'Assemblée Générale, les délibérations prises et les actes accomplis par le Conseil d'Administration n'en demeurent pas moins valables à la seule condition que le Conseil ainsi complété reflète bien la répartition du capital social comme indiqué à l'article 12 ci-dessus.

ARTICLE 14 - PRESIDENCE DU CONSEIL - SECRETARIAT

La présidence du Conseil d'Administration sera assurée par son Président, proposé en cette qualité par les Administrateurs Algériens, en leur sein. Il est élu par le Conseil d'Administration, à la majorité des 2/3.

Un Vice-Président pourra être proposé en cette qualité par les Administrateurs étrangers, en leur sein. Il sera élu par le Conseil d'Administration, à la majorité des 2/3.

En cas d'absence, d'empêchement temporaire du Président, le Vice-Président assure l'intérim.

En cas d'absence, d'empêchement temporaire du Président et du Vice-Président, le Conseil d'Administration peut désigner un Administrateur dans les fonctions de Président, pour chaque séance, à la majorité des 2/3.

En cas de décès ou d'empêchement ou d'incapacité définitifs, la procédure de désignation d'un nouveau Président sera celle prévue au paragraphe 1 du présent article.

En cas de décès, d'empêchement ou d'incapacité définitifs du Vice-Président, la procédure d'un nouveau Vice-Président sera celle du paragraphe 2 du présent article.

Le Conseil d'Administration désigne, en outre, un secrétaire qui peut être pris en dehors des Administrateurs. Le secrétaire est toujours rééligible".

ARTICLE 15 - DELIBERATION

Le Conseil d'Administration se réunit au moins quatre (4) fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur convocation du Président du Conseil d'Administration au Siège Social ou en tout autre endroit indiqué sur la convocation.

Les membres du Conseil d'Administration peuvent également convoquer d'office la réunion du Conseil dans le cas où le Président se refuserait à convoquer la dite réunion malgré la demande écrite émanant en ce sens de deux (2) au moins de ses membres.

La convocation est adressée par lettre recommandée avec accusé de réception, à chaque Administrateur, en cas d'urgence, par câble ou télex au moins quinze (15) jours francs, à l'avance. Cette convocation fixera le jour et l'heure de la réunion ainsi que l'ordre du jour.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si cinq (5) au moins de ses membres sont personnellement présents ou représentés par des membres suppléants.

Tout Administrateur empêché d'assister à une réunion peut déléguer à un représentant du groupe auquel il appartient, le pouvoir de le représenter.

Les pouvoirs ne sont valables que pour une séance. Ils peuvent être donnés par simple lettre, télégramme ou télex, sauf dans ces derniers cas, confirmation ultérieure et par écrit.

Les décisions du Conseil d'Administration sur les questions ci-dessous, seront prises à la majorité des 2/3 des membres présents ou représentés :

- approbation de l'organigramme, du statut du personnel et règlement intérieur de la société ;
- approbation des plans pluri-annuels d'investissement et des programmes et budgets annuels d'investissement et d'exploitation (budgets en dinar et en devises) ;

- approbation des contrats et des marchés à conclure par la société, dont le montant est supérieur à DA. 500.000 ; une somme à définir par le Conseil d'Administration.
- octroi, acceptation et retrait de toute garantie et cautionnement soit en espèces, soit en titres, soit autrement ;
- élection du Président du Conseil d'Administration de la société ;
- délégation de pouvoirs à l'Administrateur Délégué ;
- réalisation des augmentations de capital social, fixation de leurs modalités, constatation de leur réalisation ;
- approbation de tous emprunts dont le montant est supérieur à DA. 500.000 ; à une somme à définir par le Conseil d'Administration.
- prise ou cession de participation par la société ;
- ouverture ou fermeture de succursale de la société ;

Le Conseil d'Administration est l'organe délibérant représentant la société. Il est investi de tous les pouvoirs nécessaires à la bonne marche de la société, sous la seule réserve de ceux relevant des Assemblées Générales, pour agir du nom de la société et réaliser toutes les opérations relatives à son objet social.

La justification du nombre des Administrateurs en exercice et de leur nomination, ainsi que le cas échéant, la justification des pouvoirs des Administrateurs, résulte valablement, vis-à-vis des tiers de la seule énonciation, dans le procès-verbal de chaque réunion et dans l'extrait qui en est délivré, des noms des Administrateurs présents, représentés ou absents.

ARTICLE 16 - PROCES VERBAUX DES SEANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial, tenu au siège social.

Le procès-verbal de la séance indique le nom des Administrateurs présents, absents ou excusés.

Le procès-verbal est signé par le Président de la séance et deux autres Administrateurs (un représentant du Holding Algérien) et un représentant du partenaire étranger) ou par l'ensemble des membres présents ayant assisté à la séance.

Les copies ou extraits des procès-verbaux à produire en justice ou ailleurs sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'Administration ou en cas d'empêchement, par le secrétaire de séance ou deux Administrateurs.

En cas de liquidation de la société, ces copies ou extraits sont certifiés par l'un des liquidateurs ou le liquidateur unique.

ARTICLE 17 - POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration a tous les pouvoirs d'administration et de gestion dans les limites des dispositions statutaires et conformément aux lois et règlements en vigueur.

Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les présents statuts aux Assemblées Générales d'Actionnaires.

Le Conseil d'Administration a les pouvoirs suivants, lesquels sont énonciatifs et non limitatifs. Il peut notamment :

- Effectuer tous les actes nécessaires à la réalisation de l'objet social ;
- Etablir le règlement intérieur de la société. Nommer et révoquer sur proposition de l'Administrateur Délégué, les Directeurs et Fondés de Pouvoirs ;
- Approuver sur proposition de l'Administrateur Délégué, les statuts du personnel ;
- Fixer les dépenses générales d'exploitation et d'administration. Il peut allouer des rémunérations exceptionnelles, pour les missions et mandats confiés à des Administrateurs et autoriser le remboursement de frais de voyage et de déplacement et des dépenses engagées par les Administrateurs dans l'intérêt de la société, le tout conformément aux prescriptions du Code de Commerce. Il répartit entre ses membres les sommes globales allouées aux Administrateurs sous forme de jetons de présence et de tantièmes.
- Il procède à tous achats, échanges ou ventes d'immeubles, il règle toutes questions de servitudes, il fait édifier toutes constructions et exécuter tous travaux et installations.
- Il consent et accepte tous baux et locations, avec ou sans promesse de vente, ainsi que toutes cessions ou résiliations de ces baux ou locations, avec ou sans indemnités ;
- Il fait et accepte tous achats, échanges, ventes, cessions, location, gérance de tous fonds de commerce et de tous biens meubles ou droits mobiliers ;
- Il passe et autorise tous traités, marchés ou entreprises, à forfait ou autrement, il participe à toutes soumissions et adjudications ; il demande ou accepte toutes concessions et autorisations
- Il contracte et résilie toutes polices d'assurances pour risques de toutes nature, débat et arrête les chiffres de toutes indemnités ;

- Il encaisse toutes sommes dues à la société, paie celles qu'elle doit, débat et arrête à cet effet tous comptes et donne et retire toutes quittances et décharges ; il crée, accepte, acquitte et négocie tous billets à ordre, traites, lettres de change, effets de commerce, warrants, donne tous endos et avals, il peut faire ouvrir et fonctionner tous comptes courants dans tous établissements de crédit et maisons de banques, ainsi que tous comptes chèques postaux dans tous bureaux de poste où bon lui semble ; il se fait délivrer au nom de la société tous carnets de chèques, il prend tous coffres en location et en retire le contenu ;
- Il fait et autorise tous dépôts, retraits, transports et aliénations de fonds, rentes, créances annuités ou valeurs de toute nature appartenant à la société ; il en donne ou retire décharge ;
 - Il consent et accepte toutes garanties, il contracte, autorise donne et retire tous cautionnements, soit en espèces, soit en titres, soit autrement ;
 - Il fait et autorise tous traités, transactions, compromis ; il nomme tous arbitres ; il consent toute mainlevée d'opposition, d'inscription de privilèges, d'hypothèques, de saisie avec désistement de tous droits réels ou autres, le tout avec ou sans constatation de paiement ; il consent toutes antériorités et subrogations avec ou sans garantie, il consent toutes remises de dettes
 - Il contracte tous emprunts fermes et par voie d'ouverture de crédit aux conditions qu'il juge convenables ;
 - Il dresse l'inventaire annuel, le bilan et le compte des résultats ; il a droit pour la confection des inventaires et bilans d'apprécier les créances ou autres valeurs mobilières ou immobilières composant l'actif social, de fixer toutes dépréciations, de faire tous amortissements, le tout de la manière qu'il juge la plus utile pour assurer la bonne gestion des affaires, la stabilité et l'avenir de la société ;
 - Il convoque toutes assemblées et en fixe les ordres du jour, il présente chaque année à l'Assemblée les comptes de sa gestion et établit un rapport aux actionnaires sur la marche de la société pendant l'exercice écoulé ; il propose l'emploi des bénéfices et la fixation des dividendes à répartir ;
 - Il détermine le placement de fonds disponibles, du fonds de réserve légale et des autres fonds de réserve prévus ci-après sauf dans le cas où l'Assemblée en a prescrit un emploi spécial
 - Il règle les conditions d'émission d'actions et d'obligations pouvant être émises par la société ;
 - Il soumet à l'Assemblée toutes propositions d'augmentation de capital social ou sa réduction, de prorogation, de fusion, de dissolution anticipée de la société, de modifications aux présents statuts ; il exécute toutes les décisions de l'Assemblée

- Il représente la société vis-à-vis des tiers, de tous ministères, de tous organismes et administrations publics ou privés et notamment vis-à-vis de l'Etat, de ses démembrements dans toutes circonstances et pour tous règlements quelconques; il remplit toutes formalités auprès des Administrations et signe tous actes, procès-verbaux nécessaires, il remplit également toutes formalités, notamment pour se conformer aux dispositions légales dans tous pays étrangers envers les gouvernements et toutes administrations ; il désigne notamment le ou les agents qui, d'après les lois et règlements de ces pays, doivent être chargés de représenter la société auprès des autorités locales chargées de l'exécution des décisions du Conseil et des Assemblées dont l'effet doit se produire dans ces pays et de veiller à leur exécution, ce ou ces agents peuvent être les représentants de la société dans ces pays et munis à cet effet de procurations contenant leur qualité d'agents responsables ;
- Il représente en la personne de son Président la société en justice et exerce toutes actions judiciaires, tant en demandeur qu'en défendeur ; il constitue tous avocats, les révoque, en constitue d'autres, se désiste de toutes instances ou actions, de tous appels ou pourvois, acquiesce à tous jugements et arrêts, fait procéder à toutes saisies ;
- Il prend part à toutes Assemblées, affirme toutes créances, fait toutes remises de dettes totales ou partielles, touche le montant de tous bordereaux de collation et de tous dividendes
- Il représente la société dans toutes Assemblées Générales d'Actionnaires, le tout conformément à la loi.

ARTICLE 18 - L'ADMINISTRATEUR DELEGUE

Le Conseil d'Administration, délèguera tous les pouvoirs nécessaires pour la gestion de la Société à un Administrateur Délégué.

Cette délégation de pouvoirs s'exerce néanmoins dans les limites suivantes :

- elle doit correspondre à l'objet social ;
- elle ne doit pas excéder les pouvoirs réservés par la loi et les présents statuts à l'Assemblée Générale ;
- elle ne doit pas outrepasser ceux réservés expressément au Conseil d'Administration dans l'acte de délégation de pouvoirs.

L'Administrateur délégué sera pris parmi les représentants de Holding Algérien au Conseil d'Administration.

L'Administrateur Délégué est nommé pour la durée de son mandat d'Administrateur. Il peut être reconduit dans ses fonctions. Il peut être révoqué à tout moment par le Conseil d'Administration, sur décision prise à la majorité. Sa rémunération et les avantages liés à la fonction sont fixés par le Conseil d'Administration.

ARTICLE 19 - CONVENTIONS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET SES

ADMINISTRATEURS

Toute convention entre la société et l'un de ses Administrateurs, soit directement, soit indirectement, soit par personne interposée, à peine de nullité, doit être soumise à l'autorisation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire après rapport du commissaire aux comptes.

Il en est de même pour les conventions entre la société et une autre entreprise, si l'un des Administrateurs de la société est propriétaire, associé ou non, gérant administrateur ou Directeur de l'entreprise, l'Administrateur qui se trouve dans l'un des cas ainsi prévus, est tenu d'en faire la déclaration au Conseil d'Administration.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables aux conventions commerciales normales portant sur les opérations de la société avec les clients.

Il est interdit aux Administrateurs de la société de contracter sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir, par elle, un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

ARTICLE 20 - SIGNATURES

Les actes concernant la société, décidés ou autorisés par le Conseil d'Administration, sont signés par l'Administrateur Délégué ou par ses mandataires, agissant dans la limite de leurs pouvoirs.

ARTICLE 21 - RESPONSABILITES DES ADMINISTRATEURS

Les Administrateurs sont responsables individuellement ou solidairement, selon le cas, envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés par actions, soit des violations de statuts, soit des fautes commises dans leur gestion.

ARTICLE 22 - REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

L'Assemblée Générale Ordinaire peut allouer aux Administrateurs en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle sous forme de titres de jetons de présence ainsi que des tantièmes.

TITRE IV

CONTROLE ET SURVEILLANCE DE LA SOCIETE

ARTICLE 23 - COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'Assemblée Générale Ordinaire nomme pour une durée de deux (2) ans deux commissaires aux comptes figurant sur la liste des Commissaires aux Comptes autorisés à exercer en Algérie; dont un commissaire parmi les candidats proposés par le Holding algérien et un commissaire parmi les candidats proposés par le partenaire étranger, dont elle fixe la rémunération. Les deux commissaires aux comptes sont choisis et exerceront leur fonction conformément à la loi.

En cas de décès, démission, refus ou empêchement de l'un d'eux, l'Assemblée Générale Ordinaire devra pourvoir immédiatement à son remplacement.

La prorogation du mandat des commissaires aux comptes ou leur remplacement est décidé par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dans les mêmes formes.

Les commissaires aux comptes ont pour mandat d'effectuer des vérifications et contrôles, et d'établir les rapports prévus par la loi. Ils établissent un rapport commun.

Ils accomplissent leur mission dans les conditions avec les pouvoirs prévus par les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur.

Ils peuvent, à tout moment, opérer les vérifications ou contrôles qu'ils jugent opportun.

Ils peuvent toujours convoquer l'Assemblée Générale des actionnaires en cas d'urgence.

Le commissaire aux comptes nommé par l'Assemblée en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant le temps qu'il reste à courir du mandat de son prédécesseur.

TITRE V

L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

ARTICLE 24 - DES ASSEMBLEES GENERALES DES ACTIONNAIRES - COMPOSITION

L'Assemblée Générale de la société se compose de tous les actionnaires, quelque soit le nombre de leurs actions, pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

L'Assemblée Générale régulièrement constituée représente l'universalité des actionnaires.

Les délibérations prises conformément à la loi et aux présents statuts obligent tous les actionnaires, même les absents, ou dissidents.

Les Assemblées sont qualifiées :

- De constitutive, dans l'accomplissement des formalités préliminaires de constitution de la société ;
- D'extraordinaires, lorsqu'elles sont notamment appelées à délibérer sur les modifications à apporter aux statuts, l'augmentation ou la réduction du capital social, la dissolution anticipée, la liquidation, l'admission d'un nouveau partenaire, la création de filiales les décisions de nouveaux investissements non prévus au budget ;
- D'ordinaires, dans tous les autres cas.

ARTICLE 25 - DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE - REUNIONS ET COMPETENCE

L'Assemblée Générale Ordinaire se réunit chaque année sur convocation du Conseil d'Administration dans les six (6) mois qui suivent la clôture de l'exercice au jour, heure et lieu indiqués sur la convocation.

L'Assemblée Générale Ordinaire peut, en outre, être convoquée par le Conseil d'Administration en cas d'urgence.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue sur toutes les questions qui excèdent les compétences du Conseil d'Administration. Elle confère à ce dernier les autorisations nécessaires pour tous les cas où les pouvoirs, à lui attribués, seraient insuffisants.

D'une manière générale, elle règle les conditions du mandat imparti au Conseil d'Administration et elle détermine souverainement la conduite des affaires de la société.

L'Assemblée Générale Ordinaire a notamment compétence pour :

- *entendre le rapport du Conseil d'Administration sur les affaires sociales ;*
- *entendre le rapport du commissaire aux comptes sur le mandat qu'elle lui a conféré ;*
- *discuter, approuver, redresser tous les comptes, fixer les dividendes à répartir et d'une manière générale, examiner tous les actes de gestion des Administrateurs, fixer les prélèvements à effectuer pour la constitution ou l'augmentation des fonds de réserve ;*
- *décider de tous reports à nouveau des bénéficiaires ;*
- *approuver les nominations provisoires d'Administrateurs effectuées par le Conseil d'Administration ;*
- *Autoriser tout emprunt conformément à la législation en vigueur ;*
- *nommer, remplacer et réélire les Administrateurs et les commissaires aux comptes ;*
- *déterminer l'allocation du Conseil d'Administration ainsi que celle des commissaires aux comptes ;*
- *délibérer sur toutes autres propositions portées à l'ordre du jour et qui ne sont pas de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire ;*

La délibération contenant l'approbation du bilan et des comptes doit être précédée du rapport du commissaire aux comptes, à peine de nullité.

ARTICLE 26 - QUORUM ET VOTE

L'Assemblée Générale Ordinaire ne peut délibérer valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins les deux tiers (2/3) des actions. Sur deuxième convocation aucun quorum n'est requis.

Les résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire, portant sur les questions suivantes, seront prises à la majorité des 2/3 des voix des membres présents et représentés.

- *approbation des plans pluri-annuels d'investissement et des programmes et budgets annuels d'investissement et d'exploitation (budget en dinars et en devises) présentés par le Conseil d'Administration .*
- *Pouvoirs et Autorisations nécessaires au Conseil d'Administration.*
- *approbation des rapports financiers, des rapports annuels d'activité incluant le bilan, le compte des résultats, des rapports périodiques d'activité du Conseil d'Administration ;*

- engagements financiers relatifs à des emprunts à moyen et long terme ;
- affectation des résultats ;
- nomination des liquidateurs.

Les résolutions portant sur toutes autres questions seront prises à la majorité simple.

Chaque membre de l'Assemblée peut agir également en qualité de mandataire. Cependant, chaque mandataire ne peut représenter plus d'un membre.

ARTICLE 27 - ASSEMBLEE GENERALE CONSTITUTIVE

L'Assemblée Générale Constitutive adopte les statuts, procède à la nomination des membres du Conseil d'Administration et nomme les premiers commissaires aux comptes.

- l'Assemblée Générale Constitutive décide à l'unanimité des voix exprimées ;
- elle ne peut délibérer valablement que si tous les membres sont présents ou représentés.

ARTICLE 28 - ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE - COMPETENCE -

QUORUM - VOTE -

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut, seule, apporter aux statuts, toute modification permise par la loi. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires.

L'assemblée Générale Extraordinaire ne peut délibérer valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins sur première convocation, la moitié et sur deuxième convocation, le 1/4 des actions avant le droit de vote. A défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Les délibérations de l'Assemblée Générale Extraordinaire sont prises à l'unanimité des voix des membres présents ou représentés. Chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède et représente d'actions tant en son nom personnel que comme mandataire, sans limitation.

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut notamment décider ou autoriser :

- *l'augmentation ou la réduction du capital social ;*
- *la modification des statuts ;*
- *la dissolution anticipée de la société ;*
- *la liquidation*
- *l'admission d'un nouveau partenaire*
- *la création de filiales*

ARTICLE 29 - DISPOSITIONS COMMUNES AUX ASSEMBLEES

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social de la société ou en tout autre lieu, suivant les indications figurant dans les convocations.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'Administration, à défaut, elles peuvent être également convoquées :

- *par les commissaires aux comptes ;*
- *par le ou les liquidateurs, en cas de dissolution de la société*
- *par un mandataire désigné en justice, à la demande de tout intéressé, en cas d'urgence.*

L'ordre du jour des Assemblées est arrêté par l'auteur de la convocation ou sur les avis à insérer dans le journal des annonces légales en ALGERIE.

Tout actionnaire a le droit de se faire représenter par un mandataire aux Assemblées Générales.

La procuration devra être déposée au siège de la société au moins quinze (15) jours avant la date de tenue de l'Assemblée.

Toutefois, le Conseil d'Administration aura la faculté de réduire ce délai et d'accepter le dépôt hors des limites fixées.

Une procuration valable pour une assemblée Générale donnée, restera valable pour toutes les séances de ladite Assemblée.

Le Conseil d'Administration doit adresser ou mettre à la disposition des actionnaires au moins quinze (15) jours à l'avance les documents nécessaires pour permettre à ceux-ci de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement informé sur la gestion et la marche des affaires de la société et notamment :

- *l'ordre du jour de l'Assemblée ;*
- *les textes de projets de résolutions présentées par le Conseil d'Administration ;*
- *le cas échéant, le texte et l'exposé des motifs des résolutions présentées par les actionnaires ;*

- le rapport du Conseil d'Administration qui sera présenté à l'Assemblée et, généralement, tout document nécessaire ;
- une formule de demande d'envoi de documents et de renseignements dont tout actionnaire a le droit d'obtenir communication, à compter de la convocation de l'Assemblée.

Les convocations à l'Assemblée Générale Ordinaire et à une Assemblée Générale Extraordinaire seront envoyées, au moins un (1) mois avant la date prévue pour la tenue desdites Assemblées.

En cas d'urgence, le Conseil d'Administration pourra réduire ce délai.

ARTICLE 30 - BUREAU - FEUILLE DE PRESENCE

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou à défaut, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet.

Si l'Assemblée est convoquée par le ou les commissaires aux comptes, par un mandataire de justice ou par le ou les liquidateurs, elle est présidée par celui ou l'un de ceux qui l'ont convoquée.

Les fonctions de scrutateur sont remplies alternativement par un représentant de chaque actionnaire. Ces fonctions peuvent, si besoin est, être remplies ou cumulées par le Président de l'Assemblée.

Le bureau ainsi composé, le Président désigne un secrétaire lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

A chaque Assemblée, il est tenu une feuille de présence contenant les mentions suivantes :

- les noms, prénoms usuels et domicile de chaque actionnaire présent et le nombre d'actions dont il est titulaire ;
- les noms, prénoms usuels et domicile de chaque mandataire et le nombre d'actions de ses mandants ;
- la feuille de présence, est signée par les actionnaires présents et les mandataires. Elle est certifiée par le Bureau et elle est déposée au siège social. Elle doit être communiquée à tout requérant selon les conditions prévues par la loi.

ARTICLE 31 - PROCES-VERBAUX DE DELIBERATIONS

Les délibérations des Assemblées Générales sont constatées par des Procès-Verbaux inscrits sur un registre spécial, côté et paraphé et tenu conformément à la loi.

Ces Procès-Verbaux sont signés par les membres du bureau.

Les copies ou extraits des Procès-Verbaux à produire en justice ou ailleurs sont signés et certifiés par le Président du Conseil d'Administration, ou par le secrétaire de séance, ou par deux Administrateurs ayant assisté à la séance.

En cas de dissolution ou de liquidation de la société, les copies ou extraits sont certifiés par l'un des liquidateurs ou le liquidateur unique.

TITRE VI

EXERCICE SOCIAL - COMPTES SOCIAUX - AFFECTATION

REPARTITION DES BENEFICES

ARTICLE 32 - ANNEE SOCIALE

L'année sociale commence le 1er Janvier et finit le 31 décembre de chaque année. Par exception, le premier exercice social de la société comprend le temps écoulé depuis la constitution définitive de la société jusqu'au 31 décembre de la même année.

ARTICLE 33 - ETABLISSEMENT DES COMPTES - INVENTAIRES ET BILANS

Il est tenu une comptabilité régulière des opérations sociales conformément à la réglementation en vigueur et notamment au Plan Comptable National.

A la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration dresse l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif, existant à cette date.

Il dresse également le compte des résultats et le bilan. Même en cas d'absence ou d'insuffisance des bénéficiaires, il procède aux amortissements et provisions nécessaires pour que le bilan soit sincère.

Le Conseil d'Administration établit un rapport écrit sur la situation de la société et l'activité de celle-ci pendant l'exercice écoulé.

Tous ces documents sont mis à la disposition du ou des commissaires aux comptes, au plus tard, dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice.

La dépréciation de la valeur d'actif des immobilisations, qu'elle soit causée par l'usure, le changement des techniques ou de toute autre cause, doit être constatée par des amortissements. Les moins-values sur les autres éléments d'actif et des pertes et charges probables doivent faire l'objet de provisions.

Les frais de constitution de la société sont amortis avant toute distribution de bénéfices.

Les frais d'augmentation du capital sont amortis, au plus tard, à l'expiration du cinquième exercice, suivant celui au cours duquel ils ont été engagés.

Le compte des résultats et le bilan, sont établis à chaque exercice selon les mêmes formes et les mêmes méthodes d'évaluation que les années précédentes.

L'inventaire, le bilan, le compte des résultats ainsi que tous autres documents, qui doivent légalement être soumis à l'Assemblée Générale, sont mis à la disposition des actionnaires au siège social pendant une durée de quinze (15) jours avant la date de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 34 - BENEFICES ET RESERVES

Les résultats nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et toutes autres charges sociales, des amortissements et provisions ainsi que des impôts et taxes constituent les bénéfices nets.

Le bénéfice de la société après impôts servira par ordre de priorité à :

- constituer la réserve légale constituée par un vingtième (1/20) au moins des bénéfices de l'exercice. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint le 1/10 du capital social ;
- distribuer la part des bénéfices revenant aux salariés de la société.

Le solde est réparti, à titre de dividendes, entre les actionnaires ou mis en réserve, le tout à la discrétion de l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, au prorata de la participation de chacune des parties au capital social.

Le solde peut être également réinvesti dans les conditions et modalités définies par l'Assemblée Générale et ce, sur proposition du Conseil d'Administration.

Les pertes, s'il en existe, sont, après approbation des comptes par l'Assemblée Générale, inscrites à un compte spécial figurant à l'actif du bilan. Le report déficitaire est de cinq années.

Les modalités de mises en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée Générale ou à défaut, par le Conseil d'Administration.

TITRE VII

LIQUIDATION CONTESTATION

ARTICLE 35 - DISSOLUTION

La dissolution anticipée de la société est prononcée par l'Assemblée Générale Extraordinaire, si du fait de pertes constatées, l'actif net de la société devient inférieur au quart du capital social ou en cas de retrait de l'agrément prévu par la loi n° 90/10, relative à la monnaie et au crédit.

Pour toutes les actions liées à cette dissolution, il sera fait application de la législation et de la réglementation en vigueur.

ARTICLE 36 - LIQUIDATION

A l'expiration de la société ou en cas de dissolution anticipée, pour quelque cause que ce soit, l'Assemblée Générale Extraordinaire règle le mode de liquidation et nomme deux ou plusieurs liquidateurs, sur une liste proposée par les parties, dont elle détermine les pouvoirs et la rémunération.

En cas de retrait d'agrément, c'est la commission bancaire qui nomme le ou les liquidateurs.

La nomination des liquidateurs met fin aux pouvoirs des Administrateurs et des commissaires aux comptes.

L'Assemblée Générale Extraordinaire, régulièrement constituée conserve pendant la liquidation, les mêmes attributions que pendant le cours de la société. Elle a notamment le pouvoir d'approuver les comptes de liquidation et de délibérer sur tous les intérêts sociaux.

Sauf les restrictions que l'Assemblée Générale Extraordinaire peut y apporter, les liquidateurs ont à cet effet, en vertu de leur seule qualité, les pouvoirs les plus étendus, y compris ceux de traiter, consigner, compromettre (même en confiant aux arbitres le pouvoir d'amiables compositeurs), conférer toutes garanties, même hypothécaires, consentir tous désistements et mainlevée avec ou sans paiement.

En outre, ils peuvent, en vertu d'une délibération de l'assemblée Générale Extraordinaire, faire l'apport à une autre société de tout ou partie des biens, droits et obligations de la société dissoute ou consentir à la cession à toute société de l'ensemble de ses biens, droits et obligations, le tout conformément à la législation algérienne.

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut toujours révoquer et remplacer les liquidateurs, étendre et restreindre leurs pouvoirs.

Après le règlement du passif et des charges sociales ainsi que les frais de liquidation, le solde de liquidation est employé à rembourser aux actionnaires, le montant libéré et non amorti des actions qu'ils possèdent. Le surplus, s'il en existe, est réparti entre toutes les actions.

La dénomination sociale de la société en liquidation doit être suivie de la mention "société en liquidation".

Cette mention ainsi que les noms des liquidateurs devront figurer sur tous les actes et documents émanant de la société et destinés aux tiers.

La dissolution ne produit des effets à l'égard des tiers qu'à compter de la date à laquelle elle est publiée au Registre du Commerce.

En fin de liquidation, les associés sont convoqués pour statuer sur le compte définitif, sur le quitus de la gestion des liquidateurs et les décharges de leur mandat et pour constater la clôture de la liquidation.

La clôture de la liquidation est publiée conformément à l'article 775 du Code de Commerce.

ARTICLE 37 - CONTESTATION

"En cas de litige, les parties conviennent de se concerter en vue d'un règlement amiable. Faute d'un tel règlement amiable dans un délai de trente (30) jours à compter de sa constatation, notifiée par l'une des parties à l'autre, tout différends découlant de, ou en relation avec, la présente convention seront tranchés définitivement suivant le Règlement de conciliation, d'arbitrage et d'expertise des Chambres de Commerce euro-arabes.

A défaut du succès d'une tentative de conciliation, ils le seront par un arbitre unique soit par plusieurs arbitres conformément au dit Règlement.

En outre, les parties déclarent accepter l'application de l'article 27 relatif à l'expertise du Règlement de conciliation, d'arbitrage et d'expertise des Chambres de Commerce euro-arabes.

La langue de l'arbitrage sera le français. Le lieu de l'arbitrage sera Bruxelles. Le droit applicable sera le droit français.

Les parties s'engagent à exécuter sans délai la sentence arbitrale, faute de quoi, l'exéquatur pourra en être demandée au tribunal compétent.

Les parties à la présente convention renoncent à se prévaloir de toute immunité de juridiction ou d'exécution.

ARTICLE 38 - ELECTION DE DOMICILE

En cas de différend, tout actionnaire doit faire élection de domicile dans le ressort du lieu du siège social et toutes notifications et assignations sont valablement faites au domicile élu par lui, sans avoir égard au domicile réel.

TITRE VII

CONSTITUTION - PUBLICATION

La présente société ne sera définitivement constituée qu'après :

- accord du Conseil de la monnaie et du crédit conformément à la loi n° 90/10 relative à la monnaie et au crédit ;
- que toutes les actions auront été souscrites et libérées à concurrence 75 % de leur valeur nominale ainsi qu'il a été dit plus haut. Ceci sera constaté par une déclaration notariée faite par les fondateurs de la société et à laquelle sera annexée la liste des souscripteurs et l'état des versements contenant les énonciations légales.
- qu'une Assemblée Générale délibérant dans les conditions prévues par la loi aura reconnue la sincérité de la déclaration de souscription et de versement, aura nommé les premiers administrateurs, les commissaires aux comptes et aura constaté leur acceptation ;
- accomplissement de formalités prescrites par la loi et l'inscription au Registre de Commerce ;
- l'accord du conseil de la monnaie et du crédit sur le fait que tout apport en numéraire des actionnaires étrangers effectué dans la devise de leur pays d'origine pourra être porté au crédit d'un compte ouvert dans une banque algérienne dans cette devise et sera affecté au règlement par la société de ses importations de biens et services en provenance de l'étranger.

ARTICLE 40 - PUBLICITE

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une expédition, d'une copie ou d'un extrait des présents statuts ainsi que tous actes et tous pouvoirs relatifs à la constitution de la société, pour procéder aux formalités de publicité et d'inscription au Registre de Commerce.

Fait en exemplaires

A Alger, le.....

le 12/09/90

Annexe E - Contrat No. 91/173

TERMES DE REFERENCE

D'UNE ETUDE DE FAISABILITE POUR LA CREATION

D'UNE INSTITUTION FINANCIERE SPECIALISEE

(I.F.S.)

US/MC/90/127

PREPARES PAR
LA SECTION DES ETUDES DE FAISABILITE

RESUME:

1. Le marché de l'I.F.S.
2. L'environnement légal et législation applicable
3. Définition des options stratégiques
4. Définition de la structure et organisation de l'I.F.S.
5. Evaluation de la viabilité financière et économique de l'I.F.S.
6. Plan d'action proposé

1. LE MARCHÉ DE L'I.F.S.

- 1.1 Détermination de la demande potentielle présente et future pour tous les produits et services que l'I.F.S. pourrait offrir en tant que:

- société de services spécialisée dans la restructuration d'entreprises industrielles et l'ingénierie financière;
- banque d'affaires.

- 1.2 Evaluation du marché potentiel spécifique offert à l'I.F.S. pour ses services au niveau de:

- entreprises publiques (évaluation détaillée d'un échantillon qui couvre un 10 - 15 % du total des entreprises publiques algériennes à restructurer);
- secteur privé (évaluation de ses activités actuelles, son possible développement, ses besoins de restructuration et de financement).

- 1.3 L'impact des activités des banques existantes dans les activités prévisibles de l'I.F.S. telles que déterminées suivant 1.1 et 1.2 ci-dessus.

- 1.4 Recommandations précises sur le marché disponible à l'I.F.S. et détermination du marché "cible" et les marchés secondaires.

2. EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT LEGAL, FISCAL ET DES REGULATIONS BANCAIRES

- 2.1 Examen approfondi du cadre juridico-institutionnel tant des sociétés de droit public que des sociétés de droit privé dans lequel pourrait s'inscrire l'I.F.S.; l'étude du pour et du contre de chaque formule; le choix préliminaire de la meilleure formule au vu des objectifs à atteindre; les formalités juridiques à accomplir en vue de la création de l'I.F.S. dans la forme présentée.

- 2.2 Evaluation du cadre juridique réglementant les banques afin d'étudier son application éventuelle à l'I.F.S.; celui de la législation fiscale algérienne afin d'étudier les charges fiscales applicables à l'I.F.S. en tant qu'entité et dans ses relations avec les entreprises assistées et avec ses propres actionnaires; et celui de la réglementation relative au contrôle des changes afin d'étudier la possibilité de recourir aux financements venant de l'étranger. Détermination des possibilités d'émerger à un régime exonératoire prévu par la législation algérienne.

- 2.3 Etude de la nécessité pour les futurs actionnaires de l'I.F.S. de conclure une convention entre actionnaires précisant les modalités de collaboration entre elles en vue de la réalisation de leurs objectifs au

travers de l'I.F.S.; proposition de contenu d'une telle convention.

- 2.4 Recommandations précises sur la forme juridique spécifique de l'I.F.S. et préparation d'un schéma de statuts pour celle-ci.

3. DEFINITION DES OPTIONS STRATEGIQUES

- 3.1 Définition des options stratégiques couvertes à l'I.F.S. en termes de services à offrir, domaines d'intervention et couverture géographique
- 3.2 Evaluation des conditions et facteurs spécifiques qui détermineront le succès de l'I.F.S., et détermination de sa capacité potentielle pour les remplir. Identification des avantages et des désavantages compétitifs de l'I.F.S.

Détermination du rôle et contribution détaillée des partenaires existants et possibles, notamment celui du partenaire étranger proposé. Profil détaillé du partenaire technique à rechercher.

- 3.4 Recommandations précises pour la stratégie à suivre par l'I.F.S.

4. DEFINITION DE LA STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'I.F.S.

- 4.1 Définition du type d'institution à créer en fonction des recommandations faites dans les paras 1.4, 2.4 et 3.4 ci-dessus.

- 4.2 Présentation détaillée de l'institution: statut juridique, actionnaires, conseil d'administration, politique générale, gestion et organisation, équipe et compétences à développer, analyse des besoins de formation détaillée et de l'assistance technique nécessaire, résumé de procédures internes y compris celles régulant le fonctionnement du Fonds d'Etudes de Restructuration proposé.

- 4.3 L'intégration de l'I.F.S. dans le système financier algérien: relations à établir par l'I.F.S. avec les institutions publiques et privées qui jouent un rôle dans le développement industriel et financier du pays (Gouvernement, banques et institutions financières, fonds de participations, sociétés d'état, chambre de commerce, etc.)

5. EVALUATION DE LA VIABILITE FINANCIERE DE L'I.F.S.

- 5.1 Détermination des hypothèses de base pour déterminer les projections d'affaires et financières de l'I.F.S.
- 5.2 Détermination des niveaux minimum de capitalisation et autres sources de fonds. Projections du compte d'exploitation et du bilan de l'I.F.S. à 3 et 5 ans.
- 5.3 Analyse de sensibilité (3 scénarios alternatifs) et des risques de l'investissement pour les actionnaires de l'I.F.S.
- 5.4 Evaluation de l'impact de l'I.F.S. dans l'économie algérienne.

6. PLAN D'ACTION

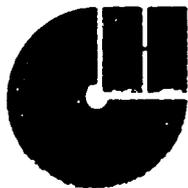
Proposition d'un plan d'action pour la création de l'I.F.S., l'incorporation du partenaire étranger, et le démarrage des opérations.

ANNEXE I

PLAN DE TRAVAIL

Les activités du projet commenceront dès l'approbation du projet de document par le comité d'approbation des projets. Le calendrier d'exécution du projet se déroulera comme suit :

ACTIVITES	SEMAINES
Visite de 20 entreprises (collecte de l'information, audits, interviews)	Semaines 1 à 2
Traitement des données recueillies (étude de marché, élaboration des options stratégiques)	Semaines 3 à 6
Evaluation tripartite du rapport intermédiaire (réunion ONUDI/BNA/BFA/ Sous-traitant à Alger)	Semaine 7
Finalisation du rapport de l'étude de faisabilité (analyse financière, prospectus, stratégie de recherche du partenaire, plan d'action prévisionnel)	Semaines 8 à 11
Evaluation tripartite du rapport final (réunion ONUDI/BNA/BFA/Sous-traitant à Alger)	Semaine 12



Paris, le 25 septembre 1991

Monsieur GHOZALI

ONU DI

**PO BOX 300
A 1400 VIENNE
AUTRICHE**

Monsieur,

Nous vous remercions de l'accueil que vous avez réservé le 11 septembre dernier à notre représentant Monsieur Raymond BIRE.

Au cours des conversations que vous avez eues avec lui en présence de Monsieur GOURMIRI, il est apparu que vous souhaitiez que certaines précisions soient apportées au programme de notre intervention dans le cadre bien entendu des termes de référence du contrat n°91/273 de l'étude que vous nous avez confiée.

Nous avons depuis maintenu le contact par téléphone avec Monsieur GOURMIRI pour élaborer ce programme détaillé. Monsieur SADOUD et moi-même avons cherché cette semaine à vous joindre à de nombreuses reprises par téléphone pour vous soumettre le résultat de nos réflexions. Malheureusement, nous n'avons pas pu vous joindre.

Pour ne pas perdre de temps et pour préparer une conversation téléphonique que nous espérons avoir avec vous lundi, je vous l'adresse en annexe du présent courrier.

L'importance particulière que revêt la phase I de l'étude qui conduit à l'évaluation du marché potentiel de l'IFS à travers la visite de diverses entreprises et l'analyse de certains projets, nous a conduit à recommander l'adjonction à notre équipe d'un ou deux experts industriels.

Nous avons demandé à Monsieur GOURMIRI de nous indiquer les secteurs économiques auxquels appartiendront les entreprises à visiter. Il doit nous fixer très prochainement. La liste qu'il nous communiquera alors nous permettra de choisir, avec votre accord, un expert parmi les deux dont nous vous adressons en annexe la notice biographique. Si les secteurs économiques montraient une trop grande dispersion, nous pourrions être amenés à vous proposer de déléguer les deux experts.



Je vous soumetts donc par application du paragraphe 2.03 b du contrat qui nous lie, une modification de notre équipe et de l'affectation des temps de chacun des experts selon le tableau ci-dessous :

EXPERTS	SPECIALITES	ZONE DU PROJET	SIEGE SOCIAL
M. Thierry BEAUCENT (chef d'équipe)	Expert Banque	15	9,5
M. Michel MARTIN	Expert Banque	11	7,5
M. Raymond BIRE	Expert Financier & Superviseur	12	13
M. Michel COURCELLE ou/et M. Alain PAYAN	Experts Industriels	22	
	TOTAL	60	30

Vous remarquerez que nous avons prévu d'effectuer certaines analyses sur documents et certaines réflexions à notre siège social de Paris, ceci pour deux raisons :

- bénéficier de l'aide de nos outils informatisés d'analyse financière
- donner à la réflexion le temps de murir et faciliter la concertation entre les divers experts sans pour cela les mobiliser tous à plein temps.

Ces dispositions allègent d'ailleurs sensiblement le coût de l'hébergement, qui selon nos accords, est pris en charge par le Gouvernement Algérien.

Par ailleurs, compte tenu des précisions apportées au programme, nous vous proposons que l'étude se déroule selon le planning également joint en annexe.

Monsieur GOU MIRI nous a informés de ce qu'il a engagé, en accord avec les partenaires financiers de SOFIN, les travaux de présélection des entreprises et des projets à analyser ainsi que le recueil des documents dont nous lui avons communiqué la liste.

Nous pourrons donc commencer nos diligences dès réception des documents qu'il nous enverra, ce qui nous permettra de tenir le calendrier.



Vous espérant d'accord sur toutes ces dispositions, que nous vous offrons Monsieur SADOUN ou moi de vous commenter au téléphone dès lundi 29, je vous serais obligé de m'informer par écrit de cet accord par application de l'article 2.03bii de notre contrat et de la clause 4 des conditions générales des contrats de l'ONUUDI.

Veillez croire, Monsieur, à l'assurance de mes sentiments distingués.

Louis GODINOT
Président du Directoire

**P.J. : Précisions au déroulement de l'étude
Planning
CV de tous les intervenants**

C/C : Monsieur VILLARD

**PRÉCISIONS APPORTÉES A L'APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE
APRES LA REUNION TENUE LE 11 SEPTEMBRE 1991 A VIENNE
ET EVALUATION DES TEMPS D'ETUDE**

PHASE I

**DEMANDE GLOBALE & MARCHÉ POTENTIEL
A ALGER**

Demande globale sur Alger
Marché potentiel spécifique de l'IFS sur l'Algérie
Impact des banques algériennes sur l'activité de l'IFS

	LIEU	HC	FN
Phase 1.1			
PRESELECTION DES ENTREPRISES ET DES PROJETS ET COLLECTE D'INFORMATIONS			
- Etablissement d'une liste des entreprises et des projets à visiter ou à analyser parmi laquelle les entreprises seront choisies	Alger		X
- Collecte d'Informations financières, techniques et commerciales et transmission à Paris	Alger		X
- Bilans, comptes d'exploitations, rapports audités sur 3 exercices			
- Plans à moyen terme, budget et projections			
Phase 1.2			
CHOIX D'ENTREPRISES A VISITER OU DE PROJETS A ANALYSER			
- Examen des documents financiers ; sélection des entreprises à visiter et des projets à analyser (20 entreprises, nombre variable selon leur taille)	Paris	20	
- Pré-analyse financière - mise au point des critères de sélection			
- Etablissement de la liste ; transmission de cette liste à Alger ; concertation par téléphone avec les experts nationaux	Paris et Alger	X	X

	LIEU	HC	EN
Phase 1.3			
VISITE DES ENTREPRISES OU ANALYSE DES PROJETS			
- Organisation des visites	Alger		X
- Concertation avec les partenaires de l'IFS	Alger	4	X
- Visite des entreprises ou analyse des projets et établissement des rapports de visite :	Alger	36	X
<ul style="list-style-type: none"> . analyse financière complète . diagnostic rapide des forces et faiblesses de l'entreprise ou du projet (il n'est pas possible de donner un avis complet sur la faisabilité de chaque projet en raison du temps consacré à chacun d'entre eux) 			
Phase 1.4			
EVALUATION DU MARCHÉ			
- Synthèse et extrapolation	Alger	10	X
- Expression des besoins du marché			
<u>Préparation du rapport Interimaire</u>			
PHASE 2			
ENVIRONNEMENT LEGAL, FISCAL & REGULATIONS BANCAIRES			
- Etude du cadre juridico-institutionnel : DPU DPR (droit public, droit privé)	Alger		X
- Formalités juridiques à accomplir			
- Cadre juridique & réglementaire des banques à Alger			
- Conventions d'actionnaires sur les objectifs de l'IFS			
- Forme juridique & statut			

	LIEU	HC	EN
PHASE 3 OPTIONS STRATEGIQUES DE L'IFS <ul style="list-style-type: none"> - Options stratégiques ouvertes - Adéquation : options retenues - moyens à mettre en oeuvre - Rôle & choix de partenaires "technologiques" & financiers - Stratégie à suivre 	Alger et Paris	8	X
PHASE 4 STRUCTURE & ORGANISATION DE L'IFS <ul style="list-style-type: none"> - Type d'institution financière à créer - Présentation détaillée de l'institution - Rôle du FER (Fonds d'Etudes de Restructuration) - Intégration de l'IFS dans le système financier algérien 	Alger	2	X
PHASE 5 VIABILITE FINANCIERE DE L'IFS <ul style="list-style-type: none"> - Hypothèses d'affaires traitées par l'IFS - Projections financières - Capitalisation minimum (haut de bilan) - CEG et bilan à 3/5 ans - Analyse de sensibilité & risques - Impact de l'IFS dans l'économie algérienne <p><u>Remise du rapport provisoire</u></p>	Paris et Alger	5	X
PHASE 6 PLAN D'ACTION POUR LA CREATION DE L'IFS <ul style="list-style-type: none"> - L'incorporation du partenaire étranger - Démarrage des opérations <p><u>Remise du rapport définitif</u></p>	Alger	5	X



PLANNING PAR SEMAINE (suite)

	1991														1992	
	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	01	02
	23	30	7	14	21	28	04	11	18	25	02	09	16	23	30	06
	09	10	10	10	10	11	11	11	11	12	12	12	12	12	01	01
PHASE 4																
STRUCTURE & ORGANISATION DE L'IFS																
PHASE 5																
VIABILITE FINANCIERE DE L'IFS																
RAPPORT PROVISOIRE																
PHASE 6																
PLAN D'ACTION POUR LA CREATION DE L'IFS																
RAPPORT DEFINITIF																

RB : Raymond BIRE
 TB : Thierry BEAUCENT
 MM : Michel MARTIN
 AP : Alain PAYAN