

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université d'Alger 3

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et de Sciences Commerciales

*Thèse en vue de l'obtention du Diplôme de Doctorat des Sciences De Gestion*

*Option « Finance et Monnaie »*

# Thème

## **ANALYSE ET EVALUATION DE LA POLITIQUE DE PRIVATISATION EN ALGERIE ET AU MAROC**

Présenté par :  
BELHOUADJEB Hinde

Sous la direction de :  
Pr. ZAGHDAR Ahmed

- |                              |           |
|------------------------------|-----------|
| - Pr/AKACEM KADA             | Président |
| - Pr/TOUAHER MOHAMED TOUHAMI | Membre    |
| - Pr/CHABANI SMAIN           | Membre    |
| - Pr/DERAHMOUNE HILAL        | Membre    |
| - Pr/BOUKRIF MOUSSA          | Membre    |

Année universitaire : 2014 / 2015

## **REMERCIEMENT**

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur Mr Zaghdar, ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## **DEDICACE**

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de la tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère .....

A mon père, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.

Que dieu les gardes et les protèges.

A mon adorable fille NIHAL qui a reillonné ma vie.

A mon unique sœur Soraya à qui je dois ma réussite.

A mes frères Hakim et Amine.

.

1- Annexe 01 : Les politiques de privatisation (ministère de l'industrie et de la promotion des investissements).....	180
2- Annexe 02 : Les types d'actifs selon les repreneurs/entreprises (échantillon d'entreprises).....	222
3- Annexe 03 : Privatisation au Maroc Dahir n°2-90-402.....	223

Tableau 01 : Comparaison entre deux procédures l'appel d'offres et le gré à gré .....	p94
Tableau 02 : la situation du secteur public marchand en 2005.....	p119
Tableau 03 : La situation du secteur marchand public en 2008.....	p120
Tableau 04 : Les indicateurs de viabilité du SPM.....	p121
Tableau 05 : La situation réelle par grands secteurs (à fin 2006).....	p123
Tableau 06 : la situation financière par grands secteurs (2006).....	p123
Tableau 07 : Le bilan des entreprises dissoutes et les sociétés de salariés créées.....	p128
Tableau 08 : Les opérations de privatisation entre 2003-2005.....	p132
Tableau 09: Bilan des privatisations de 2001 à Août 2008.....	p134
Tableau 10 : Tableau récapitulatif de l'échantillon retenu.....	p140
Tableau 11 :le poids de l'échantillon dans le résultat national.....	p142
Tableau 12 :identification juridique de l'entreprise.....	p143
Tableau 13 :secteur d'attache de l'entreprise.....	p144
Tableau 14 :la forme de privatisation.....	p145
Tableau 15 :opérationnalité de l'entreprise.....	p146
Tableau 16 :la rentabilité financière.....	p147
Tableau 17 :le chiffre d'affaires.....	p148
Tableau 18 :la production de l'entreprise.....	p149
Tableau 19 :la diversification de la production.....	p149
Tableau 20 :la stratégie de l'entreprise.....	p150
Tableau 21 :la concurrence de l'entreprise.....	p151
Tableau 22 :le mode de paiement de l'entreprise.....	p152
Tableau 23 :l'investissement de l'entreprise.....	p153
Tableau 24 :difficultés de financement de l'entreprise.....	p154
Tableau 25 :le nombre d'actionnaires ou d'associés de l'entreprise.....	p155
Tableau 26 :les actions de l'entreprise.....	p155
Tableau 27 :le nombre de l'effectif de l'entreprise.....	p156
Tableau 28 :la qualité du personnel.....	p157

Figure 01 : Synthèse de la situation des RES en 2008.....	p106
Figure 02 : Le secteur des entreprises cédées.....	p132
Figure 03 : Secteur des entreprises cédées .....	p133
Figure 04 : Les différentes modalités de privatisation et leurs progressions.....	p135
Figure 05 : Total des privatisations en Algérie de 2001 à 2008.....	p137

**TABLES DES MATIERES**

**Introduction Générale ..... 8**

**Chapitre I : l’approche économique et le désengagement de l’Etat.....14**

**Introduction.....15**

**Section 1 : Contraintes économiques et fortes pressions extérieures.....17**

**Section 2 : l’ajustement structurel en Algérie et au Maroc.....19**

**Section 3 : La crise du secteur public.....27**

**Section 4 : les différentes formes de désengagement.....31**

**Section 5 : Les réformes menées dans le cadre du désengagement relatives à l’investissement privé en Algérie et au Maroc .....38**

**Conclusion du chapitre.....51**

**Chapitre II : La stratégie et modalités de privatisation .....53**

**Introduction.....54**

**Section 1 : Caractéristiques générales du pays et sectorielles .....55**

**Section 2 : Définir une approche .....58**

**Section 3: les mécanismes de privatisation.....60**

**Section4 : les méthodes de privatisation dans les pays en transition : leurs avantages et leurs inconvénients.....65**

**Section5: les modalités de privatisation et performance .....69**

**Conclusion du chapitre.....74**

<b>Chapitre III : les modes de privatisation en Algérie et au Maroc.....</b>	<b>76</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>77</b>
<b>Section1 : le recours au marché financier.....</b>	<b>79</b>
<b>Section2 : la privatisation hors marché financier.....</b>	<b>87</b>
<b>Section3 : autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire.....</b>	<b>103</b>
<b>Section4 : Le choix du mode de privatisation.....</b>	<b>107</b>
<b>Section5 : Le déroulement d'une opération de privatisation par ses différents modes</b>	<b>108</b>
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>115</b>
<b>Chapitre IV: les résultats des opérations de privatisation et de partenariat réalisées en Algérie .....</b>	<b>116</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>117</b>
<b>Section1 : la situation du secteur marchand.....</b>	<b>118</b>
<b>Secton2 : bilan des privatisations .....</b>	<b>124</b>
<b>Section3 : Description de l'échantillon.....</b>	<b>138</b>
<b>Section4 :l'analyse du processus de privatisation .....</b>	<b>143</b>
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>158</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>160</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>167</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>179</b>

## INTRODUCTION

Il est devenu classique lorsqu'on évoque le phénomène des privatisations d'en retracer l'évolution progressive mais spectaculaire à travers le monde entier.

Les privatisations avaient pour objectif principale de limiter l'intervention de l'état dans l'économie par la réduction de la taille du secteur public et par la suppression de l'Etat.

D'autres objectifs sont apparus plus tard comme la réduction du déficit budgétaire, la diminution du pouvoir des syndicats ou le développement de l'actionnariat populaire.

A la fin des années 80 des ex-pays socialistes d'Europe Centrale et Orientale pour qui la privatisation s'est avérée être l'un des principaux axes des changements économiques entrepris pour transformer leur économie en économie de marché.

L'Afrique est sans doute le continent le moins touché par le phénomène de privatisation. Plus qu'ailleurs les obstacles paraissent insurmontables. Néanmoins des expériences ont été tentées notamment au Nigeria, Togo, en Guinée, ainsi que dans les pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie).

Derrière ce survol géographique des privatisations à travers le monde se cache une extrême diversité de situations. La privatisation est loin d'être un mouvement uniforme et elle peut être appréhendée de plusieurs manières.

Le niveau de développement et la situation économique sont déterminants dans les choix stratégiques et dans les modalités pratiques.

La privatisation dans les PED (pays en voie de développement) va se heurter à des difficultés particulières.

Néanmoins ce n'est pas le seul critère de classification. A l'intérieur même des PED de

grandes différences apparaissent au niveau de l'étendue que des modalités .Des tendances régionales se dégagent qui permettent d'établir des rapprochements : c'est le cas des pays en transition qui se sont tous lancés dans la privatisation de masse. C'est le cas de quelque pays africains pour qui privatisation est souvent synonyme de liquidation du fait de la situation catastrophique d'un grand nombre de leurs entreprises publiques.

Malgré des choix politiques et économiques différents, les deux pays (Algérie et Maroc) ont connu tous les deux depuis leur indépendance, une évolution croissante de l'importance de leur secteur public. Si cela n'est pas surprenant pour l'Algérie dont l'option socialiste était affichée, cela l'est davantage pour le Maroc qui a toujours encouragé le développement du secteur privé, qu'il soit national ou étranger, par le biais de législations attrayantes. Dans la réalité cet encouragement n'a pas empêché le développement d'un secteur public fort faisant ainsi apparaître une contradiction entre d'une part le choix économique libéral et d'autre part l'intervention de l'Etat dans l'économie. Cette intervention s'explique, comme pour un bon nombre de PED, par la volonté d'affirmer leur indépendance économique et leur souveraineté nationale. Elle s'explique aussi par la faiblesse du secteur privé presque inexistant, contraignant ces Etats, dans un souci d'intérêt général et de satisfaction des besoins collectifs, à prendre en charge certaines activités économiques .Les entreprises publiques apparaissaient donc comme le moyen le plus efficace d'assurer le développement économique.

Au Maroc le développement du secteur public a continué de l'indépendance jusqu'au début des années 80. Depuis 1956 la tendance lourde est une tendance à l'extension du secteur public favorisant ainsi le développement d'un capitalisme d'Etat de type particulier dans plusieurs secteurs d'activité considérés comme stratégiques. On peut distinguer deux phases principales dans cette évolution :

- La première couvre la période de l'accession à l'indépendance au début des années soixante dix. Cette période est marquée par des nationalisations et par d'importantes créations d'entreprises publiques malgré l'option affichée pour une politique économique de type libéral. L'Etat marocain a d'abord commencé par le secteur financier en créant plusieurs banques dont la banque du Maroc. Dans l'industrie de nombreuses entreprises voient le jour dont certaines en association avec des entreprises étrangères.
- La deuxième couvre la période allant du début des années soixante dix aux années quatre vingt. Cette période est marquée par un fort interventionnisme de l'Etat encouragé par des conditions économiques favorables. En effet l'augmentation du prix

du phosphate et les facilités d'accès aux crédits internationaux ont incité l'Etat marocain, désireux d'augmenter la croissance économique, à s'impliquer plus directement dans l'activité économique en mettant en œuvre un important programme d'investissements publics. Ceci va le conduire à intervenir davantage dans la création et la gestion des entreprises. En 1973 intervient la loi sur la « marocanisation » en vertu de laquelle dans toute entreprise la participation du capital marocain (public ou privé) doit être d'au moins 51%. Cette loi avait pour but de promouvoir le secteur privé local. Elle contribuera à l'accroissement de la participation de l'Etat dans les entreprises et parallèlement à l'émergence de groupes privés importants. Le nombre des entreprises publiques a fortement augmenté durant cette période, notamment par la multiplication des filiales. Il est passé de 80 en 1960 à 158 en 1969 et à 688 en 1985.

L'Algérie et le Maroc se retrouvent à la fin des années 80 dans l'obligation de réduire la place du secteur public et l'intervention de l'état dans l'économie. Cette réduction va prendre notamment la forme de la privatisation des entreprises publiques qui ont pour objet de définir les principes, les institutions et les procédures de mise en œuvre d'une politique de privatisation.

Néanmoins il nous a paru intéressant de parcourir l'ensemble du processus de privatisation en partant des motivations qui ont présidé à son adoption pour arriver au bilan des réalisations et pour les politiques de privatisations appliqués en Algérie et au Maroc.

Dans notre présent travail, il nous a paru nécessaire de répondre à la problématique suivante :

**En quoi consiste la politique de privatisation ?**

## **Les hypothèses :**

**Hypothèse 1 :** L'ouverture du marché, concurrence, autonomie de décision,... Ces changements vont améliorer la performance des entreprises publiques. A ce niveau, il faut s'interroger sur la neutralité ou l'implication de la nature de propriété dans la réalisation des performances de l'entreprise publique.

**Hypothèse 2 :** La propriété publique est par nature sous efficiente par rapport à la propriété privée. D'où la privatisation est un facteur essentiel qui a un impact positif sur la performance des entreprises publiques.

## **Les objectifs:**

Parmi les pays émergents nous avons choisis le Maroc qui présente certaines similitudes avec l'Algérie et qui est classé au premier rang dans le monde Arabe et au troisième rang en Afrique.

Il s'agit de :

- 1) Analyser la stratégie de privatisation afin d'éclairer la politique de privatisation.
- 2) Evaluer les différents modes de privatisation afin d'arriver au bilan de réalisation de ces différents modes.
- 3) Tirer les conclusions sur les résultats obtenus durant la période de privatisation 1995-2009.

## **Méthode de travail :**

Dans la présente thèse, la méthode utilisée est descriptive en mettant en exergue différents modes de privatisation d'un point de vue théorique, illustrés par une étude de cas réel.

Le premier chapitre sera consacré à l'approche économique et le désengagement de l'Etat qui est composé de 5 sections : les contraintes économiques et fortes pressions extérieures, l'ajustement structurel en Algérie et au Maroc, La crise du secteur public, les

différentes formes de désengagement et à la fin Les réformes menées dans le cadre du désengagement relatives à l'investissement privé en Algérie et au Maroc.

Dans le deuxième chapitre on traitera La stratégie et modalités de privatisation qui sera sur les caractéristiques générales du pays et sectorielles la définition d'une approche, les mécanismes de privatisation, les méthodes de privatisation dans les pays en transition : leurs avantages et leurs inconvénients en dernier les modalités de privatisation et performance.

Quant au troisième chapitre nous aborderons les modes de privatisation en Algérie et au Maroc qui traitera les modes de privatisations par : le recours au marché financier, la privatisation hors marché financier, autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire, le choix du mode de privatisation puis Le déroulement d'une opération de privatisation par ses différents modes.

Quand au dernier chapitre (chapitre quatre) est : les résultats des opérations de privatisation et de partenariat réalisées : la situation du secteur marchand ; bilan des privatisations; description de l'échantillon et l'analyse du résultat.

## INTRODUCTION du chapitre 1

La privatisation des entreprises publiques, n'est pas un acte isolé des gouvernements. Elle doit être dans son contexte général qui est celui d'une nouvelle approche de l'intervention de l'Etat par son désengagement de la sphère économique, désengagement que les deux pays (l'Algérie et le Maroc) conçoivent de façon pragmatique.

Depuis le début des années 80, un vent de libéralisme souffle sur les pays du tiers monde. Peu de pays échappent à ce nouveau mouvement qui s'étend même à ceux qui ont opté après leur indépendance pour une gestion étatique et centralisée de l'économie<sup>1</sup>. Les raisons de ces changements sont à rechercher essentiellement dans la crise financière que traversent les PED surendettés et dans leur incapacité à faire face aux échéances de remboursement.

L'intervention des organismes financiers internationaux qui conditionnent tout nouveau prêt aux pays endettés à des changements de politique économique dans le sens d'une libéralisation, a conduit les deux pays (l'Algérie et le Maroc) à engager de vastes réformes économiques. Au centre de ces réformes le désengagement de l'Etat qui revêt différentes formes dont la principale est la privatisation des entreprises publiques.

Les désengagements de l'Etat est un vaste mouvement auquel peu d'Etats échappent dans le monde. Qu'ils soient de pays développés ou de PED, les Etats reculent et cèdent le terrain au privé. Ce désengagement peut prendre des formes variées et l'on constate que ce terme est employé pour désigner des situations très diverses. Nous allons tenter de clarifier le contenu par une énumération la plus complète possible des différentes formes.

Quelle est la place de la privatisation dans le désengagement ? La privatisation est la forme la plus importante du désengagement de l'Etat et souvent les deux sont confondus. En réalité la privatisation recouvre un sens plus restrictif. Les définitions que nous allons en

---

<sup>1</sup> - Z. Laidi « Les privatisations dans le Tiers-monde, un mouvement de libéralisation» *Le Monde-économie*, p 18, 23 aout 1988.

donner nous permettrons de center les contours de notre étude qui sera centrée sur les privatisations an sens restrictif du terme.

Il nous a cependant paru nécessaire de présenter les réformes qui ont touché deux domaines très liés à la privatisation et qui contribuent directement au désengagement ; la réforme de l'entreprise publique et la réforme du droit de l'investissement privé.

Ce chapitre ce compose de 5 sections :

Section 1 : Contraintes économiques et fortes pressions extérieurs

Section 2 : l'ajustement structurel en Algérie et au Maroc

Section 3 : La crise du secteur public

Section 4 : les différentes formes de désengagement

Section 5 : Les réformes menées dans le cadre du désengagement relatives à l'investissement privé en Algérie et le Maroc

## **SECTION 1 : Contraintes économiques et fortes pressions extérieures**

Le secteur public occupe une place importante dans les pays du Maghreb. Les difficultés qu'il connaît ne sont pas nouvelles, elles ont toujours existé ; mais ce qui les a mises au devant de l'actualité et au centre des préoccupations, ce sont les pressions exercées par les organismes financiers internationaux qui font de leur restructuration une des composantes essentielles, avec les autres mesures de libéralisation, des programmes d'ajustement structurel.

### **I- La dette et l'intervention des organismes financiers internationaux :**

#### **I-1-Le fardeau de la dette :**

Au début des années 70, l'endettement des PED n'était pas important c'est à partir de cette époque là qu'il va connaître une importante augmentation avec le recours, par ces pays, de façon plus systématique à des financements privés. Ces financements étaient plus coûteux et portaient sur des durées plus rendues que les financements publics. Les banques commerciales ont encouragé ce mouvement car elles voulaient placer les excédents financiers qu'elles recevaient des pays exportateurs de pétrole. Certains PED hostiles à l'idée d'accueillir des investissements étrangers par souci de préservation de leur indépendance économique, ont eu massivement recours à l'emprunt extérieur pour financer leurs investissements. C'est ainsi qu'ils vont continuer à s'endetter tout au long des années 70.<sup>2</sup>

Mais au début des années 80 plusieurs événements viennent précipiter la catastrophe financière. Une partie importante de la dette ayant été contractée à taux variable, l'augmentation des taux d'intérêt a grandement contribué à alourdir la dette des PED. Cependant d'autres causes moins conjecturelles doivent être recherchées dans la façon dont les PED ont fait usage de leurs emprunt extérieurs. Ce sont « les causes profondes»<sup>2</sup> qui

---

<sup>2</sup>,2 - Concernant la dette des PED V.M Raffinot, *La dette du tiers monde*, La Découverte, Paris, 1993, 124P, Ph. Auverny-Bennetot, « La dette des tiers monde. Mécanismes et enjeux», *Notes et études documentaires*, n°4940 n° 1991, p12.

tiennent essentiellement à des choix de modèles de développement qui n'ont pas porté leurs fruits et se sont soldés par des échecs. On pense évidemment aux grands projets industriels très coûteux qui n'ont jamais fonctionné au maximum de leurs capacités et n'ont pas engendrés l'effet d'entraînement escompté. A cela s'est ajouté le phénomène de fuite de capitaux dont l'impact n'est pas négligeable.

Quand éclate la crise de 1982, la dette des PED est de 8000 milliards de dollars. Les plus touchés par la crise sont les pays d'Amérique Latine (Brésil, Argentine, Mexique). C'est un endettement majoritairement à long terme, les créanciers sont essentiellement des banques privées et elle a été contractée en grande partie à taux variable.

Tous les PED ne sont pas touchés de façon égale ; un classement en sera opéré selon trois critères : le niveau de développement, le niveau de l'endettement et la solvabilité. Les pays du Maghreb ne seront pas épargnés, le premier touché étant le Maroc.

**I-2 - La dette maghrébine :** bien qu'avant adopté des politiques économiques différentes, les pays du Maghreb se sont retrouvés, au cours des années 80, lourdement endettés<sup>3</sup>. Pour comprendre comment ils en sont arrivés là il faut remonter aux années 70.

Au cours des années 70 pour réaliser son programme d'investissement le Maroc a eu recours à l'emprunt international. Il a été encouragé dans ce sens par les facilités accordées par les banques occidentales et l'augmentation du prix du phosphate (boom phosphater de 1974-75). C'est au cours de cette période que les engagements du Maroc ont commencé à augmenter. La structure de la dette marocaine a suivi l'évolution générale que nous avons décrite, à savoir une privatisation progressive accompagnée d'une augmentation de la part des emprunts à taux variable.

La dette extérieure algérienne s'élevait à 1 Milliard de dollars en 1970, 5.9 milliards en 1976 et 16.3 milliards en 1980. Cette augmentation importante durant les années 70 s'explique par le fait que l'Algérie a fait massivement appel à l'emprunt international et cela dans une situation très favorable pour elle, par une augmentation du prix du pétrole. Cette aisance financière lui a longtemps permis de respecter ses engagements et d'acquérir une réputation internationale de solvabilité. En 1989, l'Algérie était classée parmi les pays à

---

<sup>3,2</sup> Sur la dette des pays du maghreb et sur son évolution V.R.Sekkak, la dette extérieure des pays maghrébine, A.bouzidi, panorama des économies contemporaines : Maroc, Algérie ; Tunisie, mauritanie, libye, CENEAP, Alger, 2001, p161.

revenu intermédiaire solvables, alors que le Maroc était déjà depuis plusieurs années considéré comme insolvable.<sup>2</sup>

Dès l'apparition des premiers signes de la crise financière en Algérie en 1986 à la suite de la chute brutale du prix du pétrole, les dirigeants ont multiplié les emprunts à court terme pour couvrir les besoins en financements extérieurs, devenus très lourds. La dette qui était de 17,31 milliards de dollars en 1985 a brutalement augmenté de 25% l'année suivante pour atteindre 21,72 Milliards de dollars. En 1987 elle a encore augmenté de 4 milliards de dollars elle était alors de 25,85 milliards de dollars.

## **SECTION 2 : L'ajustement structurel en Algérie et au Maroc :**

### **1 – Définition de l'ajustement structurel**

La spirale infernal de l'endettement extérieur a débouché au début des années 80 pour certains pays, quelques années plus tard pour les pays producteurs de pétrole, à un état d'insolvabilité, ces pays se trouvant dans l'impossibilité de rembourser leur dette. Les bailleurs de fonds internationaux, notamment le F.M.I<sup>4</sup> et la Banque Mondiale, face à cette crise financière généralisée ont décidé de conditionnalité tous nouveaux prêts aux pays concernés. Les conditions exigées par ces institutions sont l'engagement du pays emprunteur de prendre certaines mesures économiques et financières dans le but de parvenir à un équilibre qui leur permette de nouveaux de dégager des excédents financiers destinés à rembourser leur dette extérieur.

Les mesures préconisées par le F.M.I et la banque mondiale sont appelées «ajustement structurel» En effet les pays endettés présentent des déséquilibres da la balance des paiements et du budget, déséquilibres qui ont été considérablement aggravés par le poids de la dette. L'ajustement a donc pour but de réduire les déséquilibres internes et externes.<sup>5</sup>

Traditionnellement l'ajustement structurel est appliqué par les pays développés capitalistes pour rééquilibrer leur balance des paiements. Ce sont ces mesures que le F.M.I demande aux pays de Tiers-monde d'appliquer lorsqu'ils sollicitent des prêts supplémentaires :« On est donc amené à parler de programmes d'ajustement structurel pour

<sup>4</sup> FMI : fond monétaire international.

<sup>5</sup> V.M.Selowsky « l'ajustement dans les années 80 : une vue d'ensemble », finances et développement, juin 1987, p11-14.

designer des programmes pour lesquels le retour à l'équilibre extérieur se fait à travers un ensemble de mesures institutionnelles ou réglementaires qui doivent permettre que s'exercent librement les mécanismes du marché et qui visent donc à supprimer les obstacles à une croissance future»<sup>6</sup>. L'ajustement structurel implique donc le secteur public, de la promotion du capital privé national, de l'encouragement de l'investissement privé étranger, de la vérité des prix par la suppression des subventions aux produits de première nécessité ou aux biens d'équipement, et enfin le libre échange par l'abolition des contrôles du commerce extérieur.

Ainsi ces mesures se présentent soit comme des mesures de stabilisation destinées à rétablir les équilibres fondamentaux, soit comme des modifications de structures destinées à libérer les initiatives du secteur privé et à favoriser la relance.

La doctrine du F.M.I est inspirée des théories économiques libérales<sup>7</sup> dont le fondement principal est le rôle assigné à l'Etat dans l'économie. Selon cette doctrine l'Etat ne doit pas intervenir directement et se substitue à l'initiative privée. Au contraire il doit encourager celle-ci et mettre en place les conditions de son développement. Constatant la faible productivité des entreprises publiques, cette théorie considère que l'état ne doit pas être gestionnaire. Ainsi les économies étatisées doivent être libéralisées et l'Etat doit se désengager en ne conservant, dans l'économie, que son rôle de régulateur.

Les critiques ne manquent pas à l'encontre de ce qui est souvent considéré comme une ingérence des organismes financiers internationaux dans les affaires intérieures des Etats. La banque mondiale et le F.M.I ne se limitent plus à émettre des avis dans le cadre des orientations générales des pays membres, conformément aux statuts qui ont présidé à leur création, à la fin de la deuxième guerre mondiale. Le F.M.I s'appuyant sur un système de conditionnalité renforcée à partir du début des années 80, se comporte en véritable institution supranationale qui intervient dans la gestion des affaires pour déboucher progressivement sur une mise sous tutelle des pays endettés.

Ces pays sont ainsi contraints de respecter le modèle de développement qui leur est imposé.<sup>8</sup>

Ces politiques économiques mises en œuvre sous la pression du F.M.I sont dites orthodoxes. Il existe aussi des politiques dites «hétérodoxes» ; se sont des ajustements

---

<sup>6</sup> Raffinot, dette extérieure et ajustement structurel, 2000, p125.

<sup>7</sup> Mostefa Tarek, la privatisation et les nouvelles formes de régulation du secteur public, Master 2, université saint-joseph, 2005, p 222.

<sup>8</sup> Leila Abdeladim, les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb, 1998, p29.

décidés en dehors du cadre imposé par le F.M.I et la banque mondiale. Ces ajustements se fondent sur des approches théoriques différentes de celles mises en œuvre sous l'égide du F.M.I. aussi bien y trouvent on des mesures similaires à celles préconisées par le F.M.I que des mesures qui s'en éloignent sensiblement les pays ayant opté pour des programmes d'ajustement hétérodoxes<sup>9</sup> sont certains pays d'Amérique Latine (Argentine, Brésil, et le Pérou) qui ont voulu ainsi limiter les répercussions sociales des programmes d'ajustement structurel orthodoxes. D'autres pays ont tenté de mettre en œuvre des politiques d'ajustement structurel sans l'intervention des organisations internationales<sup>10</sup>. Ces pays ont considéré qu'ils devaient agir pour réduire les déséquilibres de leur économie en adoptant des mesures en grande partie identiques à celles préconisées par le F.M.I.

Il s'agit plus souvent de pays en développement ayant opté pour un modèle socialiste et qui sont longtemps restés hostiles à l'intervention du F.M.I et au rééchelonnement de leur dette. Certains d'entre eux ont d'abord adopté des mesures d'austérité qui n'ont pas été suffisantes, et ont du se résoudre à conclure un accord d'ajustement avec le F.M.I. les deux pays concernés par notre étude ont adopté des mesures entrant dans le cadre de l'ajustement structurel mais à des époques différentes et à des degrés divers.<sup>11</sup>

## **2 – L'ajustement structurel au Maroc :**

Le Maroc a été le premier des trois pays du Maghreb à mettre en œuvre un programme d'ajustement structurel. En 1983, face aux graves déséquilibres financiers et économiques et sous les pressions des bailleurs de fonds, internationaux, les autorités marocaines ont demandé un rééchelonnement de leur dette, rééchelonnement qui s'est accompagné de mesures d'ajustement structurel classique. Les premières mesures ont été prises en 1983, elles se présentent sous forme d'un programme à deux volets, l'un général et l'autre sectoriel. Le premier volet a été adopté des 1983 et est entré immédiatement en application par la loi de finance rectificative de 1983. Les programmes sectoriels on quant à eux été mis en application au fur et à mesure de leur adoption.

---

<sup>9</sup> Bouzidi abdeljallil , la transition économique en Algérie : la privatisation des entreprises publiques , thèse de doctorat en sciences économiques , université Panthéon Sorbonne , Paris 3 , 2007,p 182.

<sup>10</sup>.W.Andreff, « les politiques d'ajustement des PED à orientation socialiste : un retour à l'orthodoxie », colloque du Greitd : politique d'ajustement des pays en développement et recompositions sociales dans le tiers-monde, paris ,24-26 février 1990, p57.

<sup>11</sup> .Sinet, les économies du Maghreb à la recherche de nouvelles voies de développement, 1991, p85.

Le programme d'ajustement général est devisé en 04 tranches ; la première a débuté en 1983 (accord stand by de 300 milliards de DTS), la seconde en 1985 (accord stand by de 200 milliards de DTS), la troisième en 1987 (accord de confirmation de 210 millions de DTS<sup>12</sup>). L'objectif de ce programme était le rétablissement progressif d'un équilibre de la balance des paiements courants.<sup>13</sup>

Les moyens mis en œuvre pour parvenir à cet équilibre concernent les domaines :

- Les finances publiques ; il s'agit de réduire les dépenses de l'Etat et d'augmenter ses recettes. La réorganisation des entreprises se situe dans ce cadre et fait l'objet d'une réforme sectorielle que nous examinerons plus bas.
- Les paiements extérieurs ; il s'agit dans ce domaine de libérer les échanges, de déprécier les taux de change et de stabiliser la dette.
- La politique monétaire ; il s'agit de réduire la liquidité de l'économie et de mobiliser l'épargne.

En ce qui concerne les programmes sectoriels ils font l'objet de programme préparés avec la Banque Mondiale qui en suit l'exécution et les soutient par des prêts spécialement accordés à cet effet. Les programmes d'ajustement sectoriel couvrent plusieurs secteurs économiques, les principaux étant l'agriculture, l'industrie, les échanges extérieurs, les entreprises publiques. Le plus important de ces programmes est l'ITPA (Industrial and Trade Policy Agreement), au sein duquel se situe la réforme des entreprises publiques. Ces dernières ont fait l'objet de plusieurs programmes successifs dont le PERL (Public Enterprise Rationalization Loan).

À travers ce programme général et ces programmes sectoriels c'est une réforme en profondeur de son économie que le Maroc a entreprise dès 1983. Les premières années ont vu la mise en œuvre de mesures ponctuelles et diverse dans le domaine de la fiscalité, des prix, du taux de change, des taux d'intérêt etc. à partir de 1988 il s'agira de mesures à long terme visant une restructuration et une réorganisation en profondeur de l'économie marocaine. En ce qui concerne le premier type de mesures, il s'agit essentiellement de :<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> DTS : droits de tirage spéciaux, le DTS est un actif de réserve international, créé en 1969 par le FMI pour compléter les réserves de change officielles, sa valeur est basée sur un panier de quatre grandes devises : le dollar, l'euro, la livre sterling et le yen .La valeur du DTS en dollars est déterminée quotidiennement sur le site internet du FMI.

<sup>13</sup> Benali, ajustement structurel et retrait de l'état, économie et socialisme n°10, 1991, p63-72.

<sup>14</sup>Hamdouche, politiques de développement et d'ajustement au Maroc face à la crise, SMER, Rabat, 1990, p166, 71.

- La dévaluation destinée à favoriser les exportations (du dirham a été dévalué de 40% entre 1980 et 1989)
- La réduction du déficit budgétaire, notamment celui provenant des entreprises publiques. Des mesures fiscales ont permis d'accroître les recettes de l'Etat : TVA en 1986 et impôt sur les sociétés en 1987.
- La libéralisation du commerce extérieur qui a permis au Maroc d'intégrer le GATT<sup>15</sup> en 1987. Les droits de douane ont été considérablement allégés (le taux maximum est passé de 400% à 45%)
- L'encouragement aux exportations par différentes mesures législatives et réglementaires.

En ce qui concerne le deuxième type de mesures, il s'agit essentiellement de la mise en œuvre de la politique de restructuration du secteur industriel. Cette restructuration implique une série de mesures destinées d'une part à accroître la rentabilité et la compétitivité de certaines entreprises publiques et d'autre part à désengager l'Etat de certaines activités. Ainsi il apparaît clairement que les programmes de privatisation et de redéfinition du rôle de l'Etat dans l'économie ont partie intégrante des engagements pris par le Maroc envers la Banque Mondiale et le FMI.

### **3 – L'ajustement structurel en Algérie :**

Contrairement à son voisin qui a conclu plusieurs accords avec le FMI et la Banque Mondiale, dès 1983 pour le Maroc, l'Algérie a longtemps fait preuve d'intransigeance à l'égard des organisations financières internationales, tentant par elle-même d'éviter le rééchelonnement de sa dette.

C'est en 1986, année qui voit les recettes d'exportation de l'Algérie chuter à la suite de l'effondrement du prix du pétrole, que celle-ci met en œuvre une première série de mesures d'austérité pour limiter les déséquilibres extérieurs : réduction des importations alimentaires, réduction des dépenses de l'Etat, incitations à l'exportation, encouragement aux investissements étrangers notamment dans le secteur pétrolier et gazier. De nouvelles mesures seront adoptées entre 1986 et 1994 réformes fiscales et douanières, libéralisation du commerce extérieur, ouverture aux investissements étrangers etc.... Toutes ces mesures ont

---

<sup>15</sup> GATT : le Général Agreement on Tariffs and Trade, en français : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce.

grandement contribué à libéraliser l'économie algérienne, mais elles n'ont pas permis d'éviter le rééchelonnement de la dette extérieure en 1994.

Les négociations et l'accord de confirmation signé au mois de mai 1994 ne constituent pas les premières relations entre l'Algérie le FMI et la Banque Mondiale. Un premier accord a été signé dans le plus grand secret en 1988, en même temps qu'était engagé un vaste programme de réformes. Cet accord prévoyait notamment la libéralisation des prix d'un certain nombre de produits soutenus par l'Etat avec l'engagement de gouvernement algérien de supprimer totalement le soutien des prix dans un délai d'une année. Il prévoyait également la dévaluation du dinar en 1991 et sa libre convertibilité en 1992. Ces engagements ne seront qu'en partie respectés, ce qui engendra des tensions entre le FMI et le gouvernement algérien.

En 1994, l'Algérie se retrouve brutalement en état de cessation de paiement avec seulement 8 milliards de dollars de recettes contre un service de la dette s'élevant à 9,5 milliards de dollars. Un accord «stand-by» est alors conclu en mai 1994. Il sera suivi d'un autre portant sur 3 ans contenant les grandes mesures que doivent prendre les autorités algériennes pour opérer les restructurations économiques.

L'accord stand-by d'une durée d'une année (mai 94 – avril 95) a consisté en l'application d'un programme de stabilisation économique. Pour soutenir ce programme le FMI avait accordé au mois de mai 1994 un prêt de 1.03 milliards de dollars.

Les grandes lignes de ce programme s'articulent autour de :

- Dévaluation de la monnaie nationale;
- Libéralisation du commerce extérieur: plus d'interdiction à l'exportation mais des listes de produits font l'objet de restrictions temporaires à l'importation;
- Libéralisation des prix intérieurs : les effets de la dévaluation devront être totalement répercutés sur l'ensemble des prix qu'ils soient administrés, à marge plafonnée, ou déclarés;
- Amélioration du rendement du filet social (aide accordée aux plus démunis par l'Etat): remplacement de l'indemnité versée aux personnes sans revenu par un système d'activité d'utilité publique, mise en place de la caisse d'assurance chômage et suppression des indemnités de licenciement pour cause économique;
- Politiques monétaires et budgétaires rigoureuses : le déficit budgétaire devra être réduit;

- Assainissement de l'économie et approfondissement des réformes structurelles;
- Allègement du service de la dette extérieure à moyen et longterm pour objectif de maintenir les réserves officielles de change à un mois et demi d'importation, de réduire le service de la dette au niveau des objectifs de croissance et d'éviter sur le long terme l'émergence de besoins de financement exceptionnel.

Cet accord stand-by a été élaboré en tenant compte des deux contraintes essentielles de l'économie algérienne qui sont le poids excessif de la dette extérieure et les déséquilibres financiers internes notamment le déficit du trésor.

Des résultats positifs ont été enregistrés après une année de mise en œuvre de cet accord: la croissance du PIB hors hydrocarbures qui était en baisse s'est rétablie, l'inflation s'est ralentie et le déficit budgétaire a été sensiblement réduit. De même cette période a été marquée par la libéralisation du commerce extérieur, la levée du contrôle des prix et la réduction des subventions généralisées.

La deuxième étape de l'ajustement structurel est marquée par l'accord signé avec le FMI le 22 mai 1995 portant sur un crédit total d'environ 1.8 milliard de dollars au titre du mécanisme élargi de crédit<sup>16</sup>. Ce crédit sera décaissé sur trois ans (1995-1998) à l'appui d'un programme gouvernemental de réformes structurelles. Il vise dans ses grandes lignes le rétablissement des équilibres macro-économiques. Pour 1995 et 1996 il est prévu d'accélérer la croissance économique réelle en la faisant passer à 5,3 % contre 1,1 % en 1994/1995 et ramener le taux d'inflation en fin d'année à 10,3% contre 35,1%. Ainsi d'ici avril 1998 l'Algérie devra réduire son déficit budgétaire et réduire son inflation, programme prévoit aussi la libéralisation totale des prix ainsi que du commerce extérieur. Il est également prévu la réforme structurelle du secteur financier ainsi que la restructuration des grandes entreprises publiques et des entreprises locales. L'accord prévoit la mise en place d'un cadre juridique pour la privatisation des entreprises publiques<sup>17</sup> et la dentition de la mise en œuvre d'un programme de privatisation. D'autres secteurs son également concernés par cet accord comme l'agriculture et l'habitat.

Ce nouvel accord a permis un second rééchelonnement de la dette algérienne auprès du club de Paris en juin 1995, et auprès du club de Londres en mai et en juillet 1996. L'Algérie avait déjà signé un accord de rééchelonnement de sa dette avec le club de Paris en 1994.

---

<sup>16</sup> Algérie FMI, l'accord de confirmation élargi.

<sup>17</sup> La définition du cadre juridique de la privatisation interviendra seulement 5 mois après la signature de l'accord

S'il est trop tôt pour se prononcer sur les effets de l'ajustement en Algérie, en revanche des bilans ont été opérés pour le Maroc.

Globalement si on examine les chiffres, le bilan semble positif pour les deux pays. Au Maroc il est de 75% la même année au lieu de 99.5% en 1988. Le ratio dette/exportation baisse également. Il passe de 33.2% à 28.5% au Maroc sur la même période<sup>18</sup>.

Les dévaluations et la libération des prix provoquent des hausses de prix que les couches sociales les plus défavorisées ressentent directement. Ces hausses sont aggravées par la réduction du soutien aux produits de première nécessité.

De plus les couches moyennes s'appauvrissent. Ce qui augmente les risques d'explosion sociale (des soulèvements populaires ont eu lieu dans les deux pays au cours des années 80). Le mécontentement est aggravé par l'augmentation du chômage qu'entraînent inévitablement les privatisations d'entreprises publiques. Le chômage est en augmentation régulière et touche de plus en plus les jeunes diplômés (en 1990 le chômage atteint 15.5% au Maroc et 20% en Algérie). Les effets négatifs des programmes d'ajustement structurel ne doivent pas être occultés et doivent être pris en compte dans l'application de certaines mesures, notamment celles qui ont des répercussions sociales directes.

En effet: Progressivement une économie à trois vitesses est en train de s'installer génératrice de nouvelles inégalités: une économie extravertie tournée vers l'exploitation. Appelée à devenir plus compétitive à la suite de la forte baisse du taux de change de la monnaie locale et de diverses autres mesures d'accompagnements conseillées par les institutions monétaires internationales. Une économie tournée vers le marché intérieur en stagnation, voire même en régression. Sous l'effet du renchérissement de produits intermédiaires semi-finis d'importation, et de la diminution importante du pouvoir d'achat et une économie informelle en plein essor telle représente entre 40% et 60% du PNB<sup>19</sup> officiel dans laquelle les sociétés maghrébines ont puisé les moyens de leur survie.<sup>20</sup>

De profondes réformes ont été engagées dans les deux pays dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel. Parmi ces réformes celle de l'entreprise publique qui n'a cessé au fil des années de peser sur le budget de l'Etat.

---

<sup>18</sup> Chiffres tirés de l'étude parue dans les problèmes économiques du Maghreb, In: Revue française d'économie. Volume 6 N°3, 1991. pp. 115-142.

<sup>19</sup> PNB : Produit national brut : production annuelle de richesses créées par un pays, que cette production se déroule sur le sol national ou à l'étranger.

### Section3 : La crise du secteur public

L'intervention directe de l'Etat dans l'économie n'a pas concerné que l'Algérie, qui en a fait le moteur de son développement; elle a aussi concerné le Maroc nationale malgré leur choix libéral. Les deux pays disposent donc d'un secteur public important qui est confronté aux mêmes difficultés liées au manque chronique de rentabilité.

#### A- Le poids du secteur Public :

Le secteur public marocain n'a cessé de s'étendre de L'indépendance au début des années 80.<sup>21</sup> Au recensement effectuée en 1986, les entreprises marocaines étaient au nombre de 687, dont 80 établissements publics parmi lesquels 22 établissements publics administratifs.<sup>22</sup> Ce chiffre démontre l'importance qu'a acquis le secteur public en trente ans d'existence. Cependant les entreprises recensées ne sont pas du tout homogène et c'est là que réside une des particularités du secteur public marocain: sa très grande diversité. Cette diversité est perceptible à plusieurs niveaux. Tout d'abord au niveau de la participation de l'Etat; celle-ci est très variable comme le démontre le tableau suivant :<sup>23</sup>

<b>Taux de participation</b>	<b>nombre d'entités</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
100%	61	10
50 à 100%	161	26
33 à 50%	63	10.3
20 à 33%	87	14
Moins de 20%	237	38,70

<sup>21</sup> V.J.M.Chevassu, le rôle de l'état marocain dans la croissance, le blocage et la restructuration du secteur public, 1987, p195-217.

<sup>22</sup> On peut mentionner plusieurs études sur la composition et l'évaluation du secteur public marocain :H.El Malki, la crise du secteur public marocain :éléments d'analyse et perspective, n°3,1982 ,p41/56.

<sup>23</sup> Tiré de.Ouassini ,la réforme des entreprises publiques au Maroc ,actes du colloque organisé à Casablanca du 31 mars au 2 avril 1988,199,3tomes,631,p169-189

**Source :** travail personnel élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

L'Etat ne détient la totalité du capital que dans 61 entreprises. Les autres qui représentent le plus grand nombre ont été créées en association avec des partenaires privés nationaux ou étrangers. La diversité se retrouve également lorsque l'on examine l'importance de ces entreprises et leur poids dans l'économie. En effet les 680 entreprises peuvent être classées en 2 catégories: d'une part les grandes entreprises au nombre de 32 (à elles seules ces entreprises réalisent 94% de l'investissement du secteur public), et d'autre part un grand nombre d'entreprises de dimension beaucoup plus réduite réparties dans tous les secteurs d'activité et dont le poids dans l'économie est très faible. Le secteur public marocain se présente comme un noyau dur autour duquel gravitent des poussières constituées en association avec des partenaires privés. Les entreprises sont pour la plupart contrôlées par des holdings très puissants comme la S.N.I. (Société Nationale d'investissement), la B.N.D.E. (Banque Nationale de Développement économique), et l'O.D.I. (l'Office de Développement Industriel).

Cette structure particulière est accentuée par la multiplication des filiales des entreprises publiques. Ce phénomène de filialisation a été rendu possible par l'absence de contrôle de l'Etat (la participation de l'entreprise mère se situait généralement entre 33% et 50%).

L'Etat est présent dans tous les secteurs d'activité mais à des degrés divers. La répartition par branche d'activité se présente ainsi :

<b>Tableau : les branches d'activité</b>	
<b>Secteur</b>	<b>Contrôle par l'Etat (%)</b>
Agriculture et pêche	5
Mines et énergie	90
Industrie	25
Commerce	3
Transport	60
Tourisme	4
Financier	70

Source : travail personnel élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Quelques chiffres concernant l'attribution du secteur public aux principaux agrégats macro-économiques peuvent nous permettre de mieux apprécier son poids dans l'économie marocaine. Ainsi le secteur public contribue pour 17% du PIB, emploie 17 % de la population active. Il réalise 24.5% de l'investissement et bénéficie de 41,7 % des subventions versées par l'Etat. En Algérie les entreprises publiques sont estimées à environ 2800, ce qui est considérable. Cependant il faut tenir compte du nombre important d'entreprises locales dont l'importance économique est très faible. Les entreprises industrielles sont environ 400 à caractère national et 1500 à caractère local dont 500 de wilaya (départementales) et 1000 communales<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> A.Bouzidi, la privatisation des entreprises publiques industrielles en Algérie, 1993, p455-461.

<b>Tableau : Le nombre d'entreprise par secteur était le suivant en 1988<sup>25</sup>:</b>	
Urbanisme et habitat	97
Hydraulique, Environnement et foret	37
Travaux publics	13
Industries légères	45
Industrie lourde	42
Energie	26
Transport	19
Commerce	27
Agriculture et pêche	14
Tourisme	24

Source : travail personnel élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

L'état contrôle presque toutes les branches industrielles, à l'exception du textile, de la chaussure et des industries alimentaires où le privé joue un rôle important. En 1990 l'industrie publique participait pour 78% de la production industrielle et représentant 74% de l'emploi industriel national.

Parmi les grandes entreprises 205 emploient 100 salariés et plus, 62 entre 500 et 1000. Les secteurs forts de l'industrie en Algérie sont :

- Le secteur de l'énergie et de la pétrochimie qui réalise 40% du PIB et 96% des exportations. La SONATRACH entreprise publique ayant en charge le secteur de l'hydrocarbure est «un Etat dans l'Etat». Elle employait, avant sa restructuration en plusieurs entreprises, 100.000 travailleurs.
- Le secteur de l'industrie lourde ; jusqu'en 1980 5 grandes entreprises employaient plus de 100.000 travailleurs.
- Le secteur de l'industrie légère gère plus de 400 unités et emploi près de 140.000 travailleurs.

## **B – le bilan négatif de la gestion des entreprises publiques**

<sup>25</sup> M.Boussoumah, Nomenclature des entreprises publiques, 1989, n°4, p805-922-808.

Les performances des entreprises publiques des pays du Maghreb, sont comme dans beaucoup de PED, bien en deçà de leurs possibilités réelles. Leur rentabilité est faible et nombreuses sont celles qui sont déficitaires. Cette faiblesse des performances des entreprises publiques ne doit cependant pas occulter que ce sont elles qui ont contribué pour la plus grande part au développement économique des pays concernés<sup>26</sup>. Leur contribution est donc réelle mais pas suffisante comme le constate M. Moneger.<sup>27</sup> « Au Maroc, comme chez ses voisins du Maghreb, des investissements colossaux ont été réalisés sans que les effets induits en amont et en aval aient été à la hauteur de ce que les promoteurs pouvaient espérer. On s'accorde donc pour constater que les entreprises publiques ont connu une croissance excessive sans qu'un développement correspondant ait pu être obtenu au sein de l'économie marocaine». La rentabilité financière des entreprises est faible par rapport à leurs possibilités réelles. En Algérie l'appareil industriel est paissant mais il est confronté à une sous utilisation évaluée à 50% du fait notamment de sa dépendance vis-à-vis des approvisionnements étrangers, mais également au manque de maîtrise technologique et au type d'organisation du travail.

La faible rentabilité des entreprises publiques oblige l'Etat à les soutenir pour combler leur déficit, ce qui contribue à alourdir les charges de l'Etat. Au Maroc entre 1980 et 1985 les transferts nets de l'Etat vers le secteur public ont augmenté de 20% et ont atteint 10% des dépenses budgétaires. Ces transferts servent à financer les investissements et parfois même les dépenses de fonctionnement.

En Algérie l'assainissement financier des entreprises publiques industrielles nationales a coûté à l'Etat 700milliards de dinars entre 1991 et 1996.

De manière générale les raisons de la faiblesse des entreprises publiques sont multiples<sup>28</sup>. Tout d'abord l'entreprise n'est pas soumise à des impératifs de rentabilité et n'est pas tenu à une obligation de résultat. L'entreprise même déficitaire est maintenue en activité. La situation de monopole des entreprises et l'absence de concurrence aggrave le manque de motivation. En Algérie les grandes entreprises industrielles ont été complètement coupées du secteur concurrentiel.

---

<sup>26</sup> A.El midaoui , les entreprises publiques et leur participation au développement ,Afrique Orient ,Casablanca,1990,p310.

<sup>27</sup>Moneger,la privatisation des entreprises publiques au Maroc :une nouvelle politique de développement ,1990,p97-120.

<sup>28</sup>.Juillard le rééquilibrage entre secteur public et secteur privé:l'expérience des pays en développement,1992,p77.

D'autres raisons sont à rechercher dans les contraintes imposées par l'état aux entreprises et à ses ingérences dans leur gestion. Ces ingérences se sont manifestées par l'exercice de la tutelle par les ministères techniques et par la multiplication des contrôles notamment financiers. Cette gestion administrée et centralisée était particulièrement marquée en Algérie elle a privé les managers des entreprises de toute liberté d'action les obligeant à exécuter les directives de leur tutelle. Par ailleurs l'entreprise a dû se soumettre à la politique tarifaire imposée par l'Etat.

Au Maroc le désengagement le plus significatif de l'Etat s'est réalisé à travers la démonopolisation de l'office de commercialisation et d'exportation (O.C.E)<sup>29</sup>. Par ailleurs pour améliorer la gestion des hôtels, les contrats de leasing et de gérance ont été conclus avec des gestionnaires privés.

En Algérie la restructuration organique et financière des entreprises publiques menée au début des années 80 a consisté à clarifier le domaine de compétence de chaque entreprise par une séparation des fonctions de production des fonctions de distribution et de commercialisation. Elle a consisté également à effacer les déficits des entreprises par des concours du Trésor. Mais les règles de fonctionnement des entreprises n'ayant pas changé, les déficits sont vite réapparus dans des productions encore importantes.

#### **Section 4 : Les différentes formes de désengagement**

Tout au long des développements précédents concernant les programmes d'ajustement structurel et les réformes engagées, nous avons évoqué les notions de désengagement de l'Etat, de privatisation, de libéralisation, de désétatisation etc. ces notions très liées les unes aux autres, sont souvent employées sans que leur sens soit préalablement défini. L'importance de la définition de ces différentes notions apparaît lorsque s'interroge sur ce qu'il faut entendre par privatisation. Le juriste reste perplexe lorsqu'il constate le nombre de définitions qu'il existe de la privatisation. Il est vrai que la privatisation est avant tout une notion économique et qu'elle n'a que peu retenu l'attention des juristes<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Cet office avait le monopole des exportations d'agrumes et de primeurs. Sa démonopolisation a eu pour conséquence la possibilité pour les opérateurs privés d'exporter librement (concernant le cas de l'O.C.E, Benkhadra sbihi, la démocratisation de l'OCE, p391-400.

<sup>30</sup> Pour un essai de définition de toutes ces notions .Nicolas, les expériences étrangères de privatisation, thèse, paris 2, 1992, p251.

C'est pourquoi il nous a paru nécessaire de consacrer quelques développements qui permettront de clarifier ces notions.

### **A – Le désengagement au sens large :**

Pour comprendre tout le sens et la portée du désengagement de l'Etat tel que se produit dans presque tous les pays du monde, il convient de faire un retour en arrière sur l'évolution du libéralisme dans les pays occidentaux.

#### **1 – la conception libérale du rôle de l'Etat :**

Les idées libérales connaissent un grand essor dans les pays européens au 19<sup>e</sup> siècle<sup>31</sup>. La conception de l'Etat véhiculée par ces idées est alors celle de l'Etat gendarme, garant de la souveraineté et assurant la sécurité. Peu à peu il prendra en charge des missions de service public qui sont devenues des missions classiques de l'Etat (école, santé etc.). Mais l'Etat va commencer à devenir réellement interventionniste après la première guerre mondiale en assurant directement certaines activités économiques. Et repli du libéralisme pur au profit d'un Etat interventionniste est un phénomène qui ne sera que s'accroître tout au long du siècle à la faveur des guerres et des crises économiques. L'Etat va alors devenir lui-même entrepreneur en créant des entreprises publiques placées directement sous son contrôle. Entre les deux conflits mondiaux les modes d'intervention de l'Etat se multiplient. Outre la création d'entreprises, l'Etat s'associe à des personnes Privées et il procède à des nationalisations. La fin de la deuxième guerre mondiale marque un pas décisif dans la politique interventionniste des Etats européens qui s'attellent à la reconstruction de leur pays. On assiste à ce moment là à d'importantes nationalisations, notamment en France, ou sont intégrés au secteur public le gaz, l'électricité, les transports aériens. Au cours des décennies qui suivent les Etats vont diversifier leurs modes d'intervention et réglementer de plus en plus la vie économique par la multiplication des contrôles des entreprises privées. L'instauration de monopoles, la réglementation des prix etc.

Dans les PED dès l'accession à l'indépendance. L'Etat s'est impliqué directement dans la vie économique. Si cela a été particulièrement marqué pour les PED à option socialiste. L'interventionnisme étatique n'a pas épargné les autres PED. Comme nous l'avons vu en examinant l'évolution du secteur public dans les pays du Maghreb, il s'est justifié d'une part par le souci de préserver sa souveraineté et d'autre part par la faiblesse et parfois même l'inexistence du secteur privé. C'est à la faveur de la grave crise économique des années 80

---

<sup>31</sup> Les libéralismes économiques, les cahiers français n°228,p72.

que le courant libéral va se répandre dans la presque totalité des pays y compris ceux de l'ex Europe socialiste.

Les critiques à l'encontre de l'Etat providence ne manquent pas. Elles sont résumées dans cette réflexion d'un conseiller du président Carter <sup>32</sup> « Il y a dix ans l'Etat était très largement considéré comme un instrument destiné à résoudre les problèmes; aujourd'hui pour de très nombreuses personnes, le problème c'est l'Etat lui-même. » De manière générale il est reproché à l'Etat son omniprésence qui limite la liberté de l'individu et restreint ses possibilités d'action. Dans la conception libérale, l'initiative privée doit être la règle et l'intervention étatique l'exception. Toute initiative de ce dernier en dehors de ses fonctions traditionnelles est vécue comme une atteinte à la liberté de l'individu. Toujours selon cette conception l'Etat doit se désengager des activités économiques, l'idée qui prédomine étant que moins d'Etat c'est mieux. Le secteur public doit être réduit au profit du secteur privé et l'Etat doit lui céder la place chaque fois qu'il est en mesure de le remplacer. L'Etat doit être maintenu dans ses attributions classiques et dans le domaine économique il ne doit intervenir que pour réglementer<sup>33</sup>. Cette réglementation ne doit pas avoir pour objectif de limiter l'initiative privée ou de la contrôler étroitement. En règlement, l'Etat libéral doit créer les conditions nécessaires au développement des entreprises par l'établissement de « règles du jeu » transparentes qui déterminent un cadre véritablement concurrentiel. Il doit également assurer les investissements que le privé n'est pas à même de prendre en charge. Il conserve donc un rôle supplétif en cas de défaillance du privé étant entendu que cela doit rester l'exception. En ce qui concerne les entreprises publiques, la règle est que le plus grand nombre doit être privatisé. Celles qui ne le seraient pas devraient être gérées de façon plus efficace en introduisant les règles de fonctionnement des entreprises privées, en limitant le contrôle et en sanctionnant les résultats.

Pour parvenir à mettre en œuvre cette vision théorique de l'Etat libéral moderne, les gouvernements vont être amenés à recourir à un certain nombre de mesures. Toutes ces mesures nous les regroupons sous le terme générique de désengagement qui nous paraît être le plus adéquat pour traiter de mesures très disparates ayant un objectif commun: la réduction de la sphère étatique au profit du secteur privé.

## 2 - Définitions:

---

<sup>32</sup> P.Rosanvallon, La crise de l'état providence, le seuil, paris, 1991, p192.

<sup>33</sup> Op cite, Leila abdeladim, p48.

-Désétatisation: la désétatisation n'a pas de contenu précis. Pour B. Jacquillat<sup>34</sup> la désétatisation est «...un ensemble de procédures et d'actions dont la mise en œuvre permettra de rééquilibrer la société civile au détriment de l'Etat ». Cette définition très large nous paraît s'apparenter à celle du désengagement et cela est confirmé par les différentes significations que l'on peut lui donner et que A Benachenhou énumère<sup>35</sup>. Pour lui la désétatisation pourrait signifier d'abord le redécoupage dans l'organisation de l'économie, des frontières entre le secteur public économique et le secteur privé. Par la privatisation totale ou partielle du premier et l'encouragement du second. Elle peut aussi signifier le retrait de l'Etat du secteur social; elle peut concerner les formes de gestion sans changement du type de propriété. Enfin elle a un autre sens lorsqu'elle signifie une moindre ou une non intervention de l'Etat dans la régulation de l'économie.

Ces différentes significations recouvrent tous les aspects du désengagement tels que nous les avons cernés.

- L'encouragement du secteur privé: l'Etat peut mener un certain nombre d'actions et prendre des mesures qui vont dans le sens d'une plus grande participation du privé à l'activité économique. Ces actions sont généralement menées parallèlement à des actions de privatisation proprement dites<sup>36</sup>. Cependant dans les PED ces politiques d'encouragement du secteur privé ont souvent précédé les privatisations. Elles correspondent à une première phase d'ouverture économique et de libéralisation, durant laquelle l'Etat reconnaît la nécessité et l'importance du rôle que peut jouer le privé dans le développement économique, mais sans admettre encore l'idée de la remise en cause du secteur public. Si le privé national est le premier concerné par ces mesures d'encouragement, les investisseurs étrangers sont également visés et toutes les législations très incitatives attestent de l'importance que leur accordent les PED dans le cadre d'une plus grande ouverture.

L'encouragement du secteur privé peut résulter de textes spécifiques tels que les codes des investissements, mais de manière générale il résulte des diverses mesures de libéralisation. Les allègements fiscaux, la suppression des monopoles, l'encouragement

---

<sup>34</sup> B.Jacquillat, désétatiser, laffont, paris, 1985, p358, Rapport de synthèse.

<sup>35</sup> A.Benachenhou, l'aventure de la désétatisation en Algérie, revue du monde musulman, 1992, n°3, p175-185.

<sup>36</sup> J.P.Gonon, la promotion du secteur privé dans les pays en voie de développement, revue française d'administration publique, n°61, 1992, p33-40.

de la concurrence sont autant de mesures qui ne peuvent qu'aboutir à un accointement de la part du secteur privé dans le développement économique d'un pays.

- Le transfert d'activités du public au privé : les activités dont la gestion est confiée à un privé sont traditionnellement des activités de service public. Leur exploitation est transférée par contrat à des entreprises privées. Cette forme de privatisation existe depuis longtemps. Cette formule tend à prendre de plus en plus d'ampleur au niveau local notamment. Les exemples qui reviennent le plus souvent pour illustrer ce transfert sont les activités de nettoyage de rue, de ramassage des ordures ménagères confiées par la collectivité locale à des organismes privés. L'intérêt de cette formule dans des secteurs plus sensibles, est qu'elle permet à l'Etat de se dessaisir de la gestion tout en restant propriétaire. Appliquée à des entreprises, elle permet à un gouvernement qui, par crainte de réaction d'hostilité ne veut pas céder les entreprises publiques, de les «privatiser» sans toucher à la propriété. Cette privatisation doit permettre une meilleure rentabilité de ces entreprises soumises aux règles de gestion privée. Pour certains auteurs, la gestion privée d'une entité publique est considérée comme une forme de privatisation effective.
- Application des règles de gestion privée : cette forme de désengagement également appelée «privatisation formelle », consiste à introduire des règles d'organisation et de gestion privés dans l'entreprise publique. Le plus important des changements apportés à l'entreprise dans le cadre d'une gestion privatisée est la modification de son statut et sa transformation en société commerciale, ce qui entraîne sa soumission aux règles de droit commun. Cette soumission a pour conséquence de soustraire la société à l'autorité de l'Etat. La réforme de 1988 consacrant l'autonomie de l'entreprise en Algérie, illustre parfaitement cette forme de privatisation. L'entreprise est transformée en société par actions ou à responsabilité limitée ; l'Etat en est le seul actionnaire, mais il n'est plus gestionnaire. Il exerce les prorogatives qu'il détient en tant qu'actionnaire par l'intermédiaire de fonds de participation, organismes chargés de gérer le portefeuille de l'Etat<sup>37</sup>. Parallèlement au changement de statut, l'entreprise publique se voit appliquer des méthodes de gestion privée visant à accroître sa rentabilité. Ces méthodes sont variées ; elles peuvent être d'ordre financier (désengagement financier de l'Etat), concerner la désignation de dirigeants (choisis parmi des entrepreneurs privés) etc.

---

<sup>37</sup> Hoffman, les privatisations en droit comparé et en droit international ,1992 , p235-302

- **La déréglementation** : « la déréglementation consiste pour un gouvernement à restreindre son pouvoir réglementaire sur un secteur d'activité afin de permettre le développement de la concurrence »<sup>38</sup>. la déréglementation implique la diminution des contrôles exercés par l'Etat et l'abolition de règles considérées comme bloquant l'initiative privée.

La définition de la déréglementation n'est pas aisée. Comme le fait remarquer J. Chevallier : « Ce que le concept de déréglementation a gagné en extension il l'a perdu en compréhension »<sup>39</sup>. Tout d'abord il faut préciser que la déréglementation ne signifie pas l'absence de réglementation. Au contraire l'intervention de l'Etat dans la réglementation de certains secteurs est indispensable pour définir des règles du jeu que les intervenants devront respecter. C'est le cas dans le domaine de la concurrence notamment ; lorsque l'Etat se retire d'une activité dont il avait le monopole, une réglementation de cette activité est alors nécessaire.

## **B – La privatisation :**

La privatisation dans le sens restrictif du terme consiste dans le transfert de propriété d'entreprise du secteur public au secteur privé. C'est la privatisation «financière» dont S. Merten-Beissel donne une définition très complète<sup>40</sup>. «La privatisation apparait comme le transfert au secteur privé de la propriété des participations majoritaires détenues directement ou indirectement par l'Etat dans les entreprises du secteur public, soit par l'échange de titres, par des cessions pures et simples, par des augmentations de capital ou encore par l'ouverture à l'investissement étranger dans le respect de la réglementation qui lui est applicable». Cette privatisation peut donc être partielle ou totale.

### **1 – Privatisation partielle :**

L'Etat peut ne vouloir céder qu'une partie de l'entreprise. Même si pour certains juristes il y a pas de privatisation si l'entreprise n'est pas transférée dans sa totalité<sup>41</sup>, une majorité considère qu'il peut y avoir privatisation même si une partie de l'entreprise reste aux mains de l'Etat. C'est ce que Rivero<sup>42</sup> appelle la privatisation «douce» (par opposition à la privatisation « dure») et qu'il définit ainsi «...privatiser ce sera alors non pas faire sortir une

---

<sup>38</sup> Rapp, technique de privatisation des entreprises publiques, p92.

<sup>39</sup> Chevallier, les enjeux de déréglementation, revue de droit et de science politique en France et à l'étranger, 1987,p281-319.

<sup>40</sup> .Merten-beisel ,les privatisations au grand duché du Luxembourg, p25.

<sup>41</sup> Monoger, OP cit, p375-382-376.

<sup>42</sup> .Rivero, rapport de synthèse, p13.

entreprise du secteur public pour la faire entrer dans le secteur privé, mais faire pénétrer à l'intérieur de l'entreprise publique un certain nombre d'éléments en provenance du secteur privé.

Le problème qui se pose en cas de privatisation partielle est de savoir si l'Etat conserve le contrôle de l'entreprise, car on ne peut pas considérer qu'il y a privatisation lorsque c'est le cas,... « La privatisation existe lorsque le transfert des titres représentatifs des actifs de l'entreprise publique confère le pouvoir réel dans l'entreprise aux investisseurs privés ». <sup>43</sup> Ainsi si l'Etat conserve plus de 51 % du capital, on ne peut pas considérer qu'il y a privatisation. De même lorsque l'Etat se désengage d'une entreprise dont il ne détenait pas la majorité du capital, il n'y a pas privatisation.

Le problème du contrôle de l'entreprise est une question importante également dans les PED. En effet dans ces pays, les privatisations se font rarement par cession de la totalité de l'entreprise. Généralement la cession de plus de 50% du capital de l'entreprise publique entraîne la perte du contrôle par l'Etat. Cependant l'Etat peut, malgré une participation minoritaire, conserver son droit de contrôle. C'est le cas lorsque la cession se fait au profit d'un actionariat fragmenté composé de petits porteurs. C'est le cas également lorsque l'Etat dispose, malgré sa présence minoritaire, de droits particuliers, notamment lors du maintien de l'action spécifique. Par le biais de ces actions. L'Etat maintient un véritable contrôle sur l'entreprise. Ce mécanisme a été repris par la législation algérienne. <sup>44</sup>

## **2 – Privatisation totale :**

Il y a privatisation totale lorsque l'entreprise est transférée intégralement au secteur privé. Ce transfert peut s'opérer de différentes manières. Les plus répandues sont la cession d'actions et la cession d'éléments d'actifs. <sup>45</sup>

La privatisation totale est à rapprocher de la dénationalisation, bien que les deux ne puissent être confondues. Dans les dénationalisations, des entreprises qui avaient été auparavant nationalisées sont transférées au secteur privé. La dénationalisation ne retrouve pas totalement la privatisation car cette dernière peut concerner des entreprises qui ont toujours appartenu au secteur public.

---

<sup>43</sup> Ibid, p376.

<sup>44</sup> Leila abdeladim, Op cit, p54.

<sup>45</sup> Moneger, Op cit, p378.

Les législations des deux pays concernés par notre étude donnent de la privatisation une définition restrictive qui est celle de la cession d'actions ou d'actifs. Néanmoins elles considèrent qu'il y a privatisation quel que soit le pourcentage de capital cédé. Ainsi sont répertoriées comme opérations de privatisation toutes les cessions qu'elles soient partielles ou totales. C'est pourquoi notre étude portera essentiellement sur cet aspect de la privatisation qui est de loin le plus important. Mais il ne doit pas occulter d'autres réformes directement liées à la privatisation ont été mises en œuvre, souvent d'ailleurs avant même que celle-ci ne soit décidée.

## **Section 5 : Les réformes menées dans le cadre du désengagement relatives à l'investissement privé en Algérie et au Maroc**

Nous allons développer deux réformes : celles contenant les entreprises publiques et celle relative aux investissements privés.

### **A- Les réformes concernant l'entreprise publique :**

Les réformes menées au niveau des entreprises publiques ne sont pas de même nature dans les deux pays. Le Maroc, dont les entreprises revêtent les mêmes formes juridiques empruntées au droit français, n'ont pas modifié ces statuts. Leur action s'est surtout portée sur l'établissement de nouvelles relations entre les entreprises et l'Etat, destinées à accroître leur autonomie. L'Algérie, quant à celle, a adopté en 1988, dans le cadre d'un vaste programme économique, un nouveau statut juridique de l'entreprise publique. Ce statut sera modifié en 1995 dans le sens d'une plus grande autonomie.

#### **1 – Au Maroc**

Les deux grandes catégories d'entreprise publiques existantes au Maroc sont l'EPIC (établissement public inductrice et commercial) et la société de capitaux publics ou mixtes. C'est deux formes ont été héritées du droit français. Si l'établissement public à longtemps été le moyen privilégié d'intervention de l'Etat dans l'économie, l'évolution actuelle est en faveur de la société anonyme. Cette évolution est perceptible dans les deux pays s'explique notamment par le nombre élevé d'entreprises mixtes associant l'Etat à des opérateurs privés.

En ce qui concerne le droit applicable, les sociétés sont entièrement soumises au droit commercial ; les EPIC, quant à eux, s'ils relèvent du droit public en ce qui concerne leur organisation, restent soumis au droit commercial dans leur fonctionnement et leur gestion.

Le statut juridique de l'entreprise publique marocaine, n'a donc pas posé problème dans la perspective d'une plus grande autonomie. En revanche on a jugé nécessaire, dans les deux pays, de desserrer l'emprise de l'Etat notamment par la contractualisation de leurs relations. Les tentatives de réformer les entreprises publiques ont été une constante de la politique gouvernementale de ces pays depuis de nombreuses années et ceci bien avant les programmes d'ajustement mais sans que les tentatives successives n'aboutissent. Cela est particulièrement remarquable au Maroc<sup>46</sup>. La réforme des entreprises publiques a été un souci permanent au Maroc depuis la fin des années 60<sup>47</sup>.

En 1983, année qui coïncide avec la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel, un comité de vigilance, composé de plusieurs ministres, a été créé en vue d'examiner la question des arriérés. Ce comité qui s'est penché sur les dettes et les créances des entreprises entre elles et vis-à-vis des différentes administrations, a émis plus de 150 recommandations concernant des mesures d'ordre tarifaire, budgétaire et de restructuration.

Ce n'est qu'en 1987 qu'un véritable programme de réformes des entreprises publiques sera élaboré et mis en œuvre. La volonté politique d'entamer une véritable restructuration dans ce domaine est alors très forte. Il faut rappeler que cette réforme s'inscrit dans le cadre global du programme d'ajustement structurel dont elle constitue une des composantes essentielles. Ce programme de réformes des entreprises, le PERL, a été appuyé par un prêt de la BIRD de 210 millions de dollars. Il comprend deux grandes lignes d'actions ; la première vise la rationalisation au niveau de la gestion (amélioration des performances financières) des relations entre l'Etat et les entreprises (plus grande autonomie) et de l'action de l'Etat au niveau sectoriel (restructuration).

Ainsi la privatisation des entreprises publiques est clairement inscrite dans le programme d'ajustement structurel. Cependant la privatisation n'est pas conçue comme une action isolée sur les entreprises publiques. Elle est conçue comme l'un des éléments devant contribuer à une meilleure efficacité du secteur public. Les autres actions à mener parallèlement à la

---

<sup>46</sup> M.Bedhri, privatisation et réforme des entreprises publiques au Maghreb, Afrique orient, Casablanca, 1991, p128.

<sup>47</sup> Ibid, p30.

privatisation concernent les entreprises publiques qui ne font pas l'objet de cession au privé. Les deux actions principales devant permettre une rentabilité accrue de ces entreprises sont :

- L'assainissement financier et l'amélioration des performances d'entreprises publiques qui vise à réduire progressivement la dépendance des entreprises publiques vis-à-vis du budget de l'Etat. Pour cela il est prévu un assainissement des arriérés de paiement accumulés à l'intérieur du secteur public, la diminution des crédits de l'Etat en faveur des entreprises, une révision du système de tarification pour les entreprises qui assurent un service public, et l'amélioration de la gestion interne des entreprises publiques par un renforcement des systèmes d'information et de gestion.
- La clarification des relations Etat-entreprises publiques ; plusieurs actions ont été engagées dans ce sens, il s'agit notamment de la mise en place du comité interministériel permanent des entreprises publiques (ce comité avait été créé en 1980 mais il ne fonctionnait plus), l'amélioration du fonctionnement des conseils d'administration, l'adaptation des formes de contrôle financier et l'établissement de contrats programme

L'idée de contrats-programme a été développée en France par un groupe de travail qui avait été chargé de réfléchir aux problèmes des entreprises publiques. En 1968 le rapport Nora (du nom du président du groupe), préconisait la signature de contrats entre l'Etat et les entreprises publiques précisant les engagements des deux parties<sup>48</sup>. La formule des contrats programme apparaît ainsi comme la meilleure solution pour clarifier les relations entre l'Etat et l'entreprise publique.

Plusieurs contrats programme ont été signés ces dernières années entre l'Etat et des entreprises publiques au Maroc<sup>49</sup>. La première entreprise concernée a été la Royal Air Maroc, puis l'expérience a été étendue à d'autres entreprises à partir de 1987. Elle concerne actuellement une dizaine d'entreprises dont plusieurs gèrent des services publics ; l'ONEP (l'eau potable) l'ONE (électricité) l'ONCEF (chemins de fer).

Néanmoins malgré ces tentatives de réformes, le problème de la définition de l'entreprise publique est resté entier au Maroc. En effet aucune définition précise n'en est donnée ni par le droit positif ni par la jurisprudence. Le seuil de participation de l'Etat n'étant pas clairement déterminé, dans la pratique c'est une définition très large de l'entreprise

---

<sup>48</sup> Sur le contrat programme en France, déc 1979, p12.

<sup>49</sup> R.Berrada, la politique de désengagement progressif de l'état envers les entreprises publiques au Maroc, p271-284.

publique qui prévaut. Ainsi sont recensées parmi les entreprises publiques, les entreprises dont le capital est détenu à moins de 30% par l'Etat.

## **2 – En Algérie :**

L'Algérie a engagé deux réformes majeures de l'entreprise. Après l'échec de l'autonomie des entreprises publiques de 1988, une nouvelle réforme est décidée en 1995 avec la mise en place des holdings publics.

La réforme de l'entreprise publique algérienne en 1988 s'inscrit dans le cadre d'une réforme globale de l'économie. Dès 1986, l'Algérie a mis en place un programme d'austérité qui s'apparente en de nombreux points à un programme d'ajustement structurel tel que préconisé par le FMI. Les réformes institutionnelles amorcées en 1988 et poursuivies jusqu'en 1991 ont pour objectif principal la transformation des structures économiques pour les adapter à celles d'une économie de marché.

La critique officielle du système économique algérien est annoncée au début des années 80, mais elle n'a pas débouché sur sa remise en cause totale. Seuls de réaménagements ont été opérés dont le plus important est la restructuration des entreprises. Cette restructuration a consisté à démanteler les grosses entreprises devenues ingérables par leur taille. Chacune d'elle a été scindée en plusieurs entreprises de dimension plus modeste. Cependant l'objectif d'une meilleure rentabilité ne sera pas atteint d'une part à cause du maintien des entraves bureaucratiques et d'autre part à cause des gros problèmes juridiques et comptables qui ont surgi entre les nouvelles entités créées et l'entreprise mère.

Tout autre est le revirement amorcé en 1988. La grave crise financière traversée en 1986 a relevé les dysfonctionnements et les faiblesses de l'économie algérienne. Dès 1986 une équipe pluridisciplinaire est constituée avec pour mission de poser des règles permettant le libre jeu de la régulation par le marché. Il s'est donc agi de créer un environnement propice au développement des entreprises débarrassées de toute contrainte bureaucratique.

Les lois relatives à l'autonomie de l'entreprise publique ont pour objet de redéfinir les relations entre l'Etat et l'entreprise publique et le rôle de chacun. Le but poursuivi est de faire bénéficier l'entreprise d'une véritable autonomie de gestion sans remettre en cause la propriété étatique<sup>50</sup>. L'Etat demeure le seul actionnaire, comme le stipule l'alinéa 1 de l'article 5 de la loi 88 -01 ; « Les entreprises publiques économiques sont des sociétés par

---

<sup>50</sup> M.Menouer, l'autonomie de l'entreprise publique en Algérie : la fin de l'hégémonie étatique, 1991,p 365-398.

actions ou des sociétés à responsabilité limitée dont l'Etat et/ou les collectivités locales détiennent directement ou indirectement la totalité des actions». L'entreprise peut disposer librement des biens constituant son patrimoine à l'exception toutefois d'une partie de l'actif net équivalent à la contre-valeur du capital. Ainsi à l'exception du capital social les biens de l'entreprise publique sont cessibles aliénables et saisissables selon les règles en usage dans le commerce.

De nouvelles règles et de nouveaux mécanismes sont mis en place :

- L'entreprise publique prendra la forme soit d'une société par action, soit d'une société à responsabilité limitée et sera régie par le code de commerce (lui-même modifié et aménagé<sup>51</sup>) il y a là un premier élément qui démontre très nettement la privatisation des règles de fonctionnement de l'entreprise publique dans le sens d'une plus grande soumission aux règles du droit privé. Elle demeure malgré tout caractérisée par la dualité de son régime juridique, bien que sa soumission au droit privé soit beaucoup plus étendue que par le passé. Les pouvoirs de décision sont ainsi restitués aux organes de l'entreprise qui sont l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et la direction générale. La restitution des pouvoirs aux organes de l'entreprise est consacrée par l'article 7 de la loi 88-01 en ces termes : «l'entreprise publique économique a la pleine capacité juridique de stipuler, d'engager et de contracter de manière autonome, par le biais de ses organes habilités à cette fin par les statuts, conformément aux règles de commerce et aux dispositions législatives en vigueur en matière d'obligations civiles et commerciales ».

L'Etat est le seul actionnaire de l'entreprise mais il n'intervient plus dans la gestion. Pour éviter toute ingérence de l'Etat actionnaire dans la gestion de l'entreprise, des fonds de participation sont institués dont la mission est de gérer les actions de l'Etat et de veiller à leur rentabilité comme le stipule l'article 2 de la loi 88-03 : « Le fonds agit en qualité d'agent fiduciaire de l'Etat qui lui confie les capitaux afin qu'il en assure la gestion financière... ». Les fonds de participation sont eux-mêmes des entreprises publiques économiques ayant la forme de sociétés par actions. Cependant des règles particulières leur sont applicables. Les prérogatives des assemblées générales sont assurées par organe spécialement créé à cet effet. Cet organe est composé, aux termes de décret 88-120 du 21 juin 1988, de quinze ministres. Les membres du conseil d'administration, dont le nombre varie de cinq à neuf, sont désignés

---

<sup>51</sup> Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993 modification et complétant l'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce, p3.

directement par le gouvernement pour une période de cinq ans renouvelables. Quant au directeur général il est nommé par le conseil d'administration.

En tant qu'actionnaires, les fonds de participation sont présents au sein de l'assemblée générale de l'entreprise publique. Huit fonds ont été créés, chacun couvrant un secteur d'activité économique (agro-alimentaire : mines, biens d'équipements, chimie, pétrochimie et pharmacie, électronique, télécommunications, informatique ; industries diverses ; services). Cependant pour éviter que les fonds de participation ne soient tentés d'exercer leur tutelle sur les entreprises, il est prévu que chacun ne pourra détenir une majorité d'actions au sein de la même entreprise.

Si l'année 1988 a marqué un tournant très important dans la politique économique algérienne, elle n'a pas constitué une véritable rupture et ce sont ces liens maintenus avec la période antérieure qui ont constitué autant d'obstacle à la réussite des réformes.

L'inefficacité de la réforme de 1988 relatives à l'autonomie des entreprises sont abrogées par l'ordonnance n° 95 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.<sup>52</sup>

Cette ordonnance vise d'une part à accentuer l'autonomie de l'entreprise par la reconnaissance de son droit de disposer pleinement de son patrimoine, et d'autre part à mettre en place un schéma organisationnel des entreprises publiques plus efficient notamment par la mise en place de holding. Le nouveau schéma organisationnel a pour objectif de clarifier les relations entre l'entreprise et l'Etat et de cerner clairement le rôle de chacun. Ce schéma fait apparaître trois niveaux d'intervention :

- Les holdings publics : ils sont créés en remplacement des fonds de participation et leur mission est de gérer et d'administrer les capitaux marchands de l'Etat. Ils sont investis de tous les attributs du droit de propriété sur les actions, participation et autres valeurs mobilières détenues par l'Etat. Le holding public est organisé en la forme de société par actions créée par acte notarié dont le capital est entièrement détenu par l'Etat<sup>53</sup>. Les actifs des holdings sont composés principalement de valeurs mobilières et sa mission première est de rentabiliser et de faire fructifier le portefeuille d'actions, participations et autres valeurs mobilières qu'il gère ainsi que d'impulser le développement des ensembles industriels, commerciaux et financiers qu'il contrôle. A cet effet il définit et développe

---

<sup>52</sup> J.O.R.A , n°5 du 27 septembre 1995,p3.

<sup>53</sup> Article 5 de l'ordonnance 95-25 sus visée.

des politiques d'investissement et de financement dans les sociétés affiliées et organise des mouvements de capitaux entre elles. Le holding est géré par un directoire ou un directeur général unique, place sous le contrôle d'un conseil de surveillance. Les membres du directoire et du conseil de surveillance sont désignés par l'assemblée générale pour une durée de six ans renouvelable. Les missions de l'assemblée générale du holding public sont assurées par des représentants dûment mandatés par le conseil national des participations de l'Etat.

- Le conseil national des participations de l'Etat : il est chargé de la coordination et de l'orientation de l'activité des holdings publics. Il est composé des membres de Gouvernement et présidé par le chef du gouvernement. Il définit la concentration avec les organes délibérants des holdings publics, les objectifs de la politique de gestion des participations de l'Etat. Ces orientations sont mises en œuvre à travers des conventions conclues avec les holdings.
- Les entreprises publiques ; elles sont affiliées aux holdings et sont soumises sans aucune restriction au code de commerce. Leur patrimoine est cessible et aliénable conformément aux règles du droit commun.

La question qui se pose face à cette nouvelle organisation est de savoir si les changements introduits vont permettre une meilleure gestion des entreprises publiques que ne l'avait permis le système antérieur. Il est difficile de prévoir s'il sera plus efficace dans la pratique. Certes la réforme de 1988 était insuffisante mais plus que les insuffisances des textes, c'est surtout le choix des gestionnaires qui est incriminé. Le succès de la nouvelle organisation des entreprises publiques est donc étroitement lié à la compétence et à la motivation de ceux qui auront à diriger ces nouvelles structures.

La contractualisation des relations entre l'Etat et les entreprises publiques est appliquée en Algérie sous la forme de redressement interne et de contrats de performance<sup>54</sup>. Le plan de redressement interne est établi par l'entreprise après un diagnostic approfondi et en concertation avec les partenaires sociaux. Il définit les mesures internes nécessaires au redressement de l'entreprise qui sont les actions à mettre en œuvre en vue de rétablir les équilibres financiers et d'assurer la rentabilité à court et moyen terme de l'entreprise.

---

<sup>54</sup> Restructuration industrielle et culture managériale, ministère de la restructuration industrielle et de la participation, Alger, 1995, p157

Des orientations générales ont été données aux entreprises pour l'élaboration de leurs plans de redressement interne. Ces plans doivent poursuivre certains objectifs qui sont notamment :

- De recentrer l'entreprise sur son métier de base en élaguant les activités secondaires sous forme de cession d'actifs, de filialisation ou d'essaimage
- D'abandonner les activités non rentables.
- D'adapter la production de l'entreprise en marché local et à la concurrence internationale ;
- De rationaliser la gestion au plan matériel, financier et des ressources humaines pour permettre l'intégration de l'entreprise dans une économie concurrentielle ;
- De prévoir toutes autres mesures en matière de redéploiement, de partenariat et de privatisation nécessaires au redressement et à la réhabilitation de l'entreprise.<sup>55</sup>

L'Etat ne peut accorder de soutien financier à l'entreprise que si celle-ci établit son plan de redressement interne.

Toutes ces réformes relatives aux entreprises publiques ont en commun, et ceci est particulièrement vrai pour l'Algérie, d'avoir préparé le terrain à la privatisation. Dans un autre domaine également des actions ont été menées avec le même objectif ; il s'agit de la réforme des investissements privés.

### **Les réformes concernant l'investissement privé sont :**

#### **1- En Algérie :**

L'Algérie a connu depuis 1963 de fréquentes modifications de sa législation en matière d'investissements étrangers. La dernière, actuellement en vigueur, date de 1993<sup>56</sup>. Elle est très attractive et comporte des mesures, notamment fiscales, très incitatives. Mais l'Algérie n'a pas toujours adopté une attitude aussi libérale dans ce domaine, loin s'en faut.

Le rôle du secteur privé a toujours été considéré par les textes doctrinaux, jusqu'au début des années 90, comme un complément du secteur public à qui étaient expressément réservés les secteurs stratégiques.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Un projet d'ordonnance relative à la restructuration industrielle, il définit les grands principes de la restructuration à travers les plans de redressement et les contrats de performance.

<sup>56</sup> Décret législatif n°93-12 relatif à la promotion de l'investissement, JORA, n°64, p3.

<sup>57</sup> Kharfi et derkaoui, le secteur privé industriel en Algérie, monde en développement n°17, p101-108.

Le code des investissements algérien de 1966<sup>58</sup> étant considéré comme l'un des plus restrictifs des PED. Il s'inscrivait dans la logique de l'option socialiste de l'Algérie, jalouse de son indépendance. Les secteurs d'intervention étaient limités à l'industrie et au tourisme. Le code mentionnait explicitement la possibilité pour l'état algérien de nationaliser l'investissement en cas où l'intérêt public l'exigerait. Par ailleurs l'investisseur devait obtenir un agrément qui valait autorisation préalable d'investir, délivré par les pouvoirs publics.

En matière d'investissement étranger, la loi 82-13<sup>59</sup> fait de la société mixte la seule forme possible d'investissement étranger en Algérie. En adoptant ce moule juridique le législateur algérien a voulu d'une part permettre un réel transfert de technologie et d'autre part permettre à l'état d'exercer son contrôle.

Durant les années 80, des changements importants s'opèrent dans de nombreux PED en matière d'investissement étranger, même dans des pays traditionnellement hostiles à l'investissement étranger<sup>60</sup>. Touchés de plein fouet par la crise économique, ces pays vont un à un réviser leur réglementation et offrir avantages et garanties supplémentaires aux investisseurs étrangers. Les capitaux étrangers se faisant plus rares, chaque Etat va tenter de rendre sa réglementation la plus attractive possible.

L'Algérie met en œuvre en 1988 un vaste programme de réformes économiques. Les nouvelles dispositions concernant l'investissement étranger sont contenues dans la loi 90-10<sup>61</sup> sur la monnaie et le crédit<sup>62</sup>. Les lois de 1982 et de 1986 sur les sociétés mixtes sont abrogées et l'article 183 de la nouvelle loi pose le principe du libre transfert de capitaux en ces termes : les non résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie pour financer toutes activités économiques non expressément réservée à l'état et à ses démembrements, ou à toute personne morale expressément désignée par un texte de loi. Cependant l'investissement devra répondre à certaines conditions fixées par règlement du conseil de la monnaie et du crédit. Cet organe est investi notamment des pouvoirs de régler les investissements étrangers<sup>63</sup>. Pour vérifier la conformité des investissements projetés avec les dispositions de la loi des règlements de conseil, un avis de conformité préalable est délivré par le conseil. Cet avis est exigé avant tout acte d'exécution de l'investissement, ce qui a

---

<sup>58</sup> Belkacem et M. Amadio, le code des investissements privés en Algérie, Revue juridique, 1972, p300-332.

<sup>59</sup> Loi 82-13 du 18 août 1982 relative à la construction et au fonctionnement des sociétés mixtes, p1189.

<sup>60</sup> Andreff, l'ouverture du tiers-monde socialiste aux investissements étrangers, 1990, p365-391.

<sup>61</sup> Loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, JORA, n°16 du 18 avril 1990, p450.

<sup>62</sup> Zouaimia, le régime de l'investissement international en Algérie, 1991, p403-432.

<sup>63</sup> Pour une analyse critique de la loi 90-10, les aspects juridiques de la loi 90-10 du 14 avril 1990, l'actualité juridique (Alger), n°2, déc 1990, p514.

constitué une limite importante au principe de la liberté d'investir. Ces nouvelles dispositions se sont vite avérées insuffisantes, non seulement du fait de l'exigence de l'agrément préalable, mais également de l'insuffisance des mesures de protection et d'encouragement et de la multiplicité des intervenants administratifs.

Le texte actuellement en vigueur en matière d'investissement privé est le décret législatif 93-12 susvisé relatif à la promotion de l'investissement. Il a une portée générale et unifié le régime juridique de l'investissement qu'il soit national ou étranger. Avec ce texte, on peut considérer que l'Algérie dispose d'une réglementation aussi attractive que celle de ses voisins<sup>64</sup>. Ce texte tente de tirer les leçons des insuffisances des textes précédant en consacrant sans y apporter de limite, le principe de la liberté d'investissement, en simplifiant les procédures et en soumettant les investissements à des régimes différents selon la zone d'implantation de l'investissement.

Ce code s'applique à tous les investisseurs privés qu'ils soient nationaux ou étrangers. Ils peuvent investir librement sans autorisation préalable : seule une déclaration d'investissement doit être déposée auprès de l'agence de promotion de soutien et de suivi des investissements (APSI). Cette agence regroupe toutes les administrations et organismes concernés par l'investissement. Elle constitue un guichet unique chargé d'assister les investisseurs dans l'accomplissement des formalités.

Les garanties accordées concernant le traitement national, le transfert des capitaux et de leurs produits, la protection contre l'exportation (le législateur n'envisage pas la nationalisation). De plus, en cas de conflit les parties peuvent avoir recours à l'arbitrage international. Pendant longtemps l'Algérie s'est refusée à recourir à l'arbitrage dans les conflits qui l'opposaient à ses partenaires étrangers, ne reconnaissant que la compétence de ses tribunaux. Malgré l'interdiction théorique du recours à l'arbitrage, les entreprises publiques algériennes s'y sont souvent soumises dans les conflits avec leurs partenaires étrangers<sup>65</sup>. La reconnaissance officielle de ce mode de règlement des litiges est contenue dans la première loi algérienne sur l'arbitrage international, le décret législatif du 23 avril 1993 modifiant le code civil.

Les avantages du nouveau code des investissements sont d'ordre fiscal et financier. Ils sont modulés de manière à orienter les investissements selon les priorités sectorielles ou

---

<sup>64</sup> Pour un commentaire de cette nouvelle loi A.Bekhechi, l'investissement et le droit : réflexion sur le nouveau code (décret législatif 93-10, p133-162.

<sup>65</sup> A.Mahiou, l'arbitrage en Algérie, 1989, n°4, p705.

géographiques de l'Etat. Le décret législatif prévoit plusieurs régimes : le régime général, les investissements réalisés dans les zones spécifiques et les investissements réalisés dans les zones auxquelles correspondent des avantages spécifiques. De plus des avantages supplémentaires peuvent être accordés sur demande de l'investisseur par l'agence après évaluation des projets, ce qui confère à celle-ci des pouvoirs très importants, puisque outre ses attributions en matière d'assistance aux investisseurs, elle se voit dotée de pouvoirs d'évaluation et de décision.

L'Algérie a commencé à conclure des accords bilatéraux d'encouragement et de protection des investissements<sup>66</sup> avec plusieurs pays dont la France. Ce mouvement se poursuit et devrait s'étendre progressivement à un grand nombre de pays.

## **2 – Au Maroc :**

A l'instar de ses voisins maghrébins a connu depuis 1960 plusieurs codes des investissements. Ces codes sont de plus en plus libéraux, mais comme le fait remarquer B.Hamdouche <sup>67</sup>«il est remarquable que chacun de ces codes ait été considéré comme très libéral au moment de son adoption, ce qui n'a pas empêché la préparation de codes encore plus libéraux ensuite». Les principaux codes qui ont marqué l'évolution de la législation marocaine en matière d'investissements privés sont :

- Les codes sectoriels de 1973 : ils codifient les régimes particuliers de six secteurs différents (l'industrie, le tourisme, l'artisanat, l'armement maritime, les mines, et les activités exportatrices). Mais ce qui marque cette année là, c'est l'adoption du dahir sur marocanisation. La marocanisation poursuivait un double objectif qui a souvent paru contradictoire ; d'une part relancer l'investissement étranger et d'autre part diminuer l'emprise du capital étranger dans certains secteurs de l'activité économique et ce en encourageant l'association de partenaires étrangers avec des privés marocains<sup>68</sup>. Au terme du dahir les étrangers ne pouvaient plus détenir plus de 50% du capital d'une société au Maroc dans certaines activités (essentiellement le secteur tertiaire à l'exception du tourisme et quelques branches du secondaire : agro-industrie, l'industrie de cuir, montage de véhicules, industrie de bâtiment). Ils devaient obligatoirement s'associer avec des personnes physiques ou morales marocaines. Ce texte constitue un retrait de l'Etat au

---

<sup>66</sup> Pour une analyse des premières conventions : M.Issad ,deux conventions bilatérales pour la protection des investissements,1991,p713-734.

<sup>67</sup> B.Hamdouche, politiques de développement et d'ajustement au Maroc face à la crise, Rabat, 1990, p28.

<sup>68</sup> Berrada , la marocanisation de 1973 :éclairage rétrospectif ,Economie et socialisme ,1988,n°8,p29-69.

profit du secteur privé national, tout en maintenant et en orientant l'investissement étranger. La marocanisation s'inscrit dans la logique de l'option libérale du Maroc même si elle a été souvent perçue comme une limite à la liberté d'investir.<sup>69</sup>

- Le code des investissements industriels de 1983<sup>70</sup> s'applique aux entreprises industrielles ou aux entreprises de service liées à l'industrie. Ce code très attractif prévoit un certain nombre d'avantages et de garanties mais surtout il met fin à la marocanisation instituée par la loi 1973. Ce texte garantit l'égalité de traitement aux investisseurs nationaux et étrangers sans aucune condition de marocanisation. Il garantit en outre sans limitation de montant et de durée, la possibilité de transférer les bénéfices nets d'impôt ainsi que le produit réel de la cession pour l'apport effectué en devises convertibles. Le texte prévoit divers avantages essentiellement fiscaux et douaniers qui sont plus importants dans les zones géographiques dont l'Etat marocain veut promouvoir le développement (partage du territoire en 4 zones d'implantation industrielle). D'autres codes vont être promulgués, dans d'autres secteurs que l'industrie, au cours des années 80. Il s'agit du code des investissements touristiques en 1983, du code des investissements maritimes en 1984, du code des investissements immobiliers en 1985 et du code des investissements miniers en 1986. Tous ces codes, chacun dans leur domaine, contiennent des mesures destinées à augmenter le flux d'investissements étrangers vers le Maroc.

La dernière législation marocaine relative aux investissements est la loi cadre n° 18-95 formant charte de l'investissement<sup>71</sup>. Cette nouvelle loi généralise les avantages à tous les secteurs (à l'exception de l'agriculture), et institue des nouvelles mesures, essentiellement fiscales incitatives<sup>72</sup>.

Diverses autres mesures d'ordre financier, foncier et administratif sont prévues. Il s'agit de la constitution d'une réserve foncière destinée à la réalisation de projets d'investissement et à la participation de l'Etat à l'acquisition et à l'équipement de terrain

nécessaires à l'investissement. Il s'agit également de la création d'un organe administratif unique chargé de l'accueil, de l'orientation, de l'information et de l'assistance des investisseurs ainsi que la promotion des investissements. La procédure administrative est

---

<sup>69</sup> Michalet Op cit, pour lui la loi marocanisation ne doit pas être interprétée comme une manifestation de nationalisme. Elle s'inscrit plutôt dans la logique de la promotion étatique du secteur privé local.

<sup>70</sup> Monoger OP cit, le code marocain des investissements industriels, éditions maghrébines, Rabat, p198-

<sup>71</sup> La loi n°18-95 formant charte de l'investissement, bulletin officiel n°4336 du 6/12/95, p812.

<sup>72</sup> Maghreb sélection, Adoption de la charte des investissements, n°848 du 16 octobre 1995, p3.

simplifiée : ainsi lorsqu'une autorisation est nécessaire pour l'octroi d'avantages prévus par la loi, celle-ci considérée comme accordée en cas de silence de l'administration pendant un délai de 60 jours.

Enfin les investissements étrangers ou marocains résidant à l'étranger se voient reconnaître l'entière liberté de transfert des bénéfices nets d'impôts sans limitation de montant ou de durée ainsi que la liberté de transfert du produit de cession ou de liquidation totale ou partielle de l'investissement, y compris les plus-values. L'impact de toutes ces mesures est dans l'ensemble assez faible sur l'investissement étranger. Il semble qu'il ait tendance, ces dernières années à s'orienter plus vers l'immobilier dont la rentabilité est plus immédiate, au détriment de l'industrie.

De manière générale tous les efforts déployés par les pays du Maghreb pour attirer les capitaux étrangers n'ont pas réussi à contrecarrer le mouvement de baisse des investissements en provenance des pays développés vers les PED mouvement qui a caractérisé les années 1980<sup>73</sup>. Cependant la légère reprise constatée depuis le début des années 90<sup>74</sup> semble produire des effets au Maroc.

Au Maroc le flux d'investissement direct a atteint 500 millions de dollars en 1992 contre 165 en 1990 et 85 en 1988.

Cependant ces chiffres restent faibles en comparaison de l'augmentation dans d'autres PED notamment d'Asie ou d'Amérique Latine. En ce qui concerne l'Algérie, la reprise est très peu probable à court terme compte tenu de l'instabilité politique ; on peut même craindre que l'évolution ne se fasse dans le sens d'un désinvestissement.

Le climat général très favorable aux investissements étrangers qui règne dans les pays du Maghreb devrait permettre une participation de ces derniers aux opérations de privatisation, participation qui est l'un des objectifs de la stratégie de privatisation définie dans les deux pays.

---

<sup>73</sup>, <sup>2</sup>Leila abdeladim , Op cite ,p81.

## **Conclusion de chapitre**

La privatisation des entreprises publiques n'est pas un acte isolé des gouvernants. Elle doit être replacée dans son contexte général qui est celui d'une nouvelle approche de l'intervention de l'Etat par son désengagement de la sphère économique, désengagement que les pays du Maghreb conçoivent de façon programmatique.

La réforme de l'environnement économique, la restructuration de l'appareil de production été conçu, dès le début, comme étape primordiale pour la réussite du processus de privatisation.

Cependant cet environnement, et malgré les maintes tentatives d'ajustement structurel, continue d'être l'obstacle majeur qui gêne le bon déroulement de la politique de privatisation.

En effet, l'économie algérienne et marocaine continue d'être fragilisée et déstabilisée et souffre encore des pratiques déloyales qui freinent leur croissance.

Néanmoins , ces ajustements en Algérie doivent encore être poursuivies et accélérées afin de créer un environnement des affaires adéquat pour promouvoir l'investissement privé national , et d'avantage attirer plus d'investissements directs étrangers susceptibles d'apporter les capitaux , le savoir faire , et la création d'emploi , ...éléments nécessaires pour le lancement de la croissance économique.

Un programme d'ajustement structurel est un ensemble de mesures économiques élaborées afin d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

Les réformes menées dans le cadre du désengagement changent dans chaque pays, au Maroc les réformes sont portées sur l'établissement de nouvelles relations entre l'entreprise et l'état.

En Algérie, l'Etat est le seul actionnaire de l'entreprise mais il n'intervient plus dans la gestion.

L'ajustement structurel implique donc un certains nombres de mesures d'ordre monétaire ,fiscal , budgétaire et commercial destinées à rétablir les mécanismes du marché.

A ces mesures s'ajoutent d'autres mesures destinées à limiter l'interventionnisme de l'Etat dans l'économie, il s'agit de la privatisation du secteur public, la promotion du capital privé

national, l'encouragement de l'investissement privé étranger et enfin le libre échange par la suppression des contrôles du commerce extérieur.

L'intérêt des investissements étrangers dans les pays en développement est certain et il n'a pas besoin d'une forte argumentation au regard, notamment, des besoins multiformes induits par la transition à l'économie de marché .C'est le cas de l'Algérie où le secteur public économique a incontestablement besoin d'un apport extérieur multiforme.

En Algérie la volonté de faire participer l'investissement étranger aux programmes de privatisation est officiellement affirmée. Ainsi, la loi sur la privatisation ne prévoit aucune discrimination ou limitation au capital étranger. Les étrangers bénéficient du même statut que les nationaux .Le code des investissements de 1993 et la loi sur la monnaie et le crédit de 1990 leurs offrent de nombreux avantages.

L'Algérie a connu depuis 1963 de nombreuses réformes de la législation en matière d'investissements privés<sup>75</sup>, cependant, aucun de ces codes n'a encouragé l'investissement privé. Le rôle du secteur privé a toujours été considéré par ces textes, jusqu'au début des années 90, comme un complément du secteur public à qui étaient réservés les secteurs stratégiques.

---

<sup>75</sup> La loi n°63-277 du 26 juillet 1963 relative aux investissements privés nationaux et étrangers, JO n°53 du 02/08/1963, p774.

## **INTRODUCTION du chapitre2**

La définition d'une stratégie est souvent considérée comme l'une des premières étapes d'un programme de privatisation. En fait, dans la mesure où la plupart des programmes de privatisation s'insèrent dans des programmes plus vastes de réforme économique, la première tâche sera souvent de définir les grands objectifs du programme économique général du gouvernement. La stratégie de privatisation deviendra alors une sous – stratégie, subordonné aux objectifs du programme général de réforme.

L'élaboration d'une stratégie de privatisation suppose l'identification des objectifs à atteindre, l'analyse des contraintes auxquelles la réalisation du programme sera soumise et le choix d'une approche permettant d'achever les objectifs visés en tenant compte des contraintes existantes.

Les modalités de privatisation sont directement tributaires de l'objectif stratégique d'où découlent notre approche et nos politiques de privatisation, à savoir, le maintien de la capacité de production et sa réhabilitation, voir son extension et sa contribution à la relance de la croissance économique et à la création de l'emploi. Projetés sur le plan de l'entreprise à privatiser, ces gains signifient : un maintien et une extension des actifs de l'entreprise, un plus grand chiffre d'affaires et un management performant, un accroissement de la productivité et un accroissement de l'emploi. Cela définit la nécessité de programmation ainsi que les modalités opérationnelles tenant au choix des critères de décision, au choix des repreneurs, au choix de la forme de transaction, à l'organisation du suivi des transactions.

Ce chapitre se repartit en 5 sections :

Section 1 : Caractéristiques générales du pays et sectorielles

Section 2 : Définir une approche

Section 3 : les mécanismes de privatisation

Section 4 : les méthodes de privatisation dans les pays en transition : leurs avantages et leurs inconvénients

Section5 : les modalités de privatisation et performance

## **Section 1 : caractéristiques générales du pays et sectorielles**

### **1- Contexte politique**

Les stratégies de privatisation doivent être pragmatiques et adaptées à la situation et aux caractéristiques particulières du pays concerné. La privatisation étant avant tout un acte politique et un acte qui peut profondément bouleverser la situation des parties impliquées, il importe d'analyser les facteurs qui pourraient s'y opposer. En effet les réticences qui peuvent se manifester tant à l'intérieur du gouvernement et des organes chargés de la privatisation qu'à l'extérieur, font souvent obstacle au processus de privatisation ou du moins en limitant la portée. Elles sont inspirées par des considérations telles que : 1) la défense de la souveraineté ou de l'indépendance nationale ; 2) le désir de maintenir un contrôle nationale sur certaines activités ou certains intérêts dits stratégiques ;3) la sauvegarde de « l'intérêt public » ;4) la volonté d'éviter la concentration de la richesse ou du pouvoir entre les mains de (quelques) particuliers ; 5) la méfiance à l'égard du secteur privé ou de certains segments de ce secteur.

Comme les lois nouvelles tendent à être l'expression des forces politiques du moment, la plupart de ces considérations seront reflétées dans la législation.

Une étude approfondie de ces arguments d'ordre politique dépasserait le cadre de notre propos. Il importe cependant d'insister sur le fait que la minimisation des contraintes politiques et l'existence d'un consensus sont absolument cruciales pour la réussite des opérations de privatisation. Ils dépendent avant tout d'un ferme engagement de la part des dirigeants du pays.

### **2- Contexte économique et social :**

La crise économique est presque toujours associée à une crise des finances publiques, caractérisée par d'importants déficits budgétaires et un endettement public croissant. Dans ces circonstances, il n'est pas étonnant que ces états recourent à la privatisation pour des raisons principalement financières. L'urgence de ces besoins financiers explique également l'absence d'analyse économique à moyen et long terme dans un grand nombre de stratégies de privatisation. Ainsi la crise de l'économie et des finances publiques que certains pays connaissent peut obérer la réflexion sur les objectifs de la privatisation et les mener à des choix qui ne sont pas optimaux.

Quant au contexte social, ce sont également les contraintes à court terme qui ont tendance à dominer. L'impact social des privatisations est en effet souvent calculé en termes de licenciements ou d'emplois perdus, alors que ceux-ci sont généralement une conséquence d'une mauvaise gestion publique, qui aurait dû être corrigée même en l'absence de programme de privatisation. Par ailleurs, les aspects sociaux généralement considérés mettent davantage l'accent sur les pertes d'emplois à court terme résultant des restructurations nécessaires que sur les créations d'emplois à plus long terme engendrées par une économie plus souple et dynamique.

Il n'empêche que trop de gouvernements ont sous-estimés l'impact social à court terme que pourrait avoir un important programme de réformes économiques et de privatisation et n'ont pas préparé et adopté les mesures d'accompagnement qui auraient été nécessaires pour atténuer le choc de la restructuration et aider les personnes affectées à gérer une transition vers d'autres emplois.<sup>76</sup>

### **3- Contexte institutionnel**

---

<sup>76</sup> Durupty, les privatisation en France, paris,n°4857.

Les traditions et pratiques commerciales et judiciaires d'un pays, la nature de son administration publique, le degré de corruption du système déterminent le contexte institutionnel de ce pays.

On trouve ainsi, sur tous les continents des obstacles à la privatisation dues aux insuffisances des institutions ou personnel en place. La privatisation est avant tout une transaction ou opération publique, initiée par l'Etat et conduite par des hommes politiques, fonctionnaires et dirigeants d'entreprises publiques ayant peu ou pas l'expérience en la matière. L'on conçoit aisément que l'aspect institutionnel et humain puisse jouer un rôle critique dans le succès ou l'échec d'un programme de privatisation.<sup>77</sup>

#### **4- Le risque « pays »**

Dans les pays dont le climat ou le contexte politique, économique, social et institutionnel ne sont pas favorable, l'Etat-vendeur devra développer une stratégie à long terme pour réduire les risques, encourus par les investisseurs. Le niveau de risque auquel les investisseurs sont confrontés conditionne en effet leur intérêt pour le programme de privatisation. Plus le risque perçu est élevé plus la mise en œuvre du programme de privatisation sera difficile. A court terme, des mesures devront être prises pour encourager l'investissement à risque (quitte à obtenir des recettes de privatisation moins élevées), cet investissement pouvant contribuer au redémarrage de l'économie. A plus long terme, la stratégie devrait avoir pour objectif de réduire le degré d'incertitude et de risque d'éliminer les principaux obstacles au développement d'une économie de marché et de créer un environnement qui y soit favorable. Certains pays de l'ex. URSS, d'Europe de l'est ou d'Afrique, se sont distingués par des politiques mouvantes des conflits internes, des programmes remis en cause ou annulés, et une certaine méfiance à l'égard du secteur privé en général, et des investisseurs étrangers en particulier, leur crédibilité s'en trouve fortement réduite et la mise en œuvre de privatisation fortement compliquée et ralentie.

On peut également faire état ici de risques « pays » plus technique, ou moins politique. Dans un pays où règles et pratiques comptables ne sont pas conformes aux normes internationales, par exemple, les acheteurs accepteront moins facilement de reprendre le passif d'une entreprise publique et le gouvernement pourrait ne pas avoir d'autres choix que de liquider l'entreprise par vente de ses actifs. De même l'absence de marchés financiers organisés peut rendre plus difficile une émission de titres dans le public, ou de manière plus générale la mobilisation de l'épargne nationale. Dans les pays à monnaie non convertible, il sera plus facile de vendre une entreprise publique ayant des recettes en devises qu'une entreprise dont les recettes sont exclusivement en monnaie nationale.<sup>78</sup>

#### **5- Structure du secteur**

Les questions juridiques et économiques sont étroitement imbriquées en matière de privatisation et l'analyse de la structure du secteur ou des opérations de privatisation doivent avoir lieu en fournit une excellente illustration. La structure d'un marché peut, en effet, être principalement déterminée, selon les cas, par des variables économiques ou par des variables juridiques. Les variables juridiques dominant notamment dans l'hypothèse des monopoles légaux, puisque c'est la loi, dans ce cas, qui interdit quiconque, en dehors du titulaire du monopole, d'exercer les activités économiques visées. Si l'accroissement de l'efficacité économique est un des objectifs principaux de la privatisation, il importe d'examiner d'abord, dans la mesure du possible, les options de restructuration de l'entreprise publique monopolistique. Elle pourra ainsi être divisée en plusieurs entités concurrentes. De même, il

---

<sup>77</sup> Andreff, une approche comparative des privatisations, 1993, p715-723.

<sup>78</sup> Andreff, Op cit, p724.

faudra envisager d'éliminer toutes les dispositions des lois ou règlements qui créent la situation de monopole en empêchant ou restreignant sévèrement l'entrée d'entreprises nouvelles dans le secteur protégé. Lorsqu'il n'est pas possible ou pas souhaitable d'éliminer le monopole avant d'opérer la privatisation, il sera souvent nécessaire d'introduire des dispositions en vue de réglementer le comportement de l'entreprise monopolistique privatisée. Ces dispositions peuvent soit dicter des règles de conduite générales interdisant les comportements non-concurrentiels soit établir une réglementation strictement sectorielle applicable au mode de fixation des prix et aux autres aspects critiques des activités du titulaire du monopole. Des problèmes analogues surgissent pour la privatisation d'une entreprise occupant de facto une position dominante sur le marché.<sup>79</sup>

## **6- Spécificités sectorielles**

Outre les problèmes classiques de structure de marché qui viennent d'être évoqués, les caractéristiques propres au secteur d'activité de l'entreprise à privatiser peuvent également influencer sur les modalités de la privatisation. Une des caractéristiques de nombreux secteurs d'infrastructure est que les recettes d'exploitation sont principalement, voir même exclusivement, en monnaie locale, ce qui peut, par exemple, avoir un impact sur la manière dont une opération de privatisation pourra être financée.<sup>80</sup>

Les pays ayant une société nationale inspirant confiance aux investisseurs et opérant dans un marché relativement mûr ont opté pour une offre publique de vente. Les autres pays ont en général recherché un investisseur stratégique possédant l'expérience requise, et ont donc dû se concentrer sur des sociétés étrangères. Ces sociétés étrangères étaient, quant à elle, souvent limitées dans leurs actions et investissements par leur propre cadre réglementaire.

Pour de nombreuses activités de services, telles que l'informatique, les professions dites libérales, les médias et certains métiers de réparation et d'entretien, les biens immobiliers ont une importance secondaire, tandis que le personnel, la marque et le permis d'exercer l'activité représentent l'essentiel de la valeur de l'entreprise. Dans ces cas, une opération de privatisation ne pourra pas être menée à bien sans le soutien de l'employé, principal actif de l'entreprise. La privatisation des banques appartenant à l'Etat soulève, quant à elle, tout un ensemble de problèmes juridiques particuliers, souvent réglés par la législation spéciale ; des approbations expresses doivent être obtenues de l'autorité nationale chargée de la supervision des banques et même, en présence de filiales étrangères, des autorités de contrôles étrangères.<sup>81</sup>

## **Section 2 : Définir une approche**

Une fois identifiés objectifs et contraintes, il convient de déterminer quelles réformes doivent être entreprises pour que les objectifs du gouvernement puissent être atteints. Il importe, à ce stade, de réaliser que seules les réformes indispensables doivent être mises en œuvre. Il existe en effet dans chaque pays une infinité de mesures qui pourraient être prises pour rendre le cadre de l'activité économique, ou la mise en œuvre de la privatisation plus favorable. La recherche d'un environnement idéal conduirait cependant inévitablement à des délais sans fin et à l'immobilisme.

### **1- Tendances régionales**

<sup>79</sup> Baudeau, les privatisations, réglementations et premières opérations, Paris, 1995, p80.

<sup>80</sup> Brousolle, les privatisations locales, 1993, p330.

<sup>81</sup> D'ormesson, Olivier, l'élaboration des lois de privatisation et le cadre juridique, dossier : les privatisations, 1996, p405-456.

La portée des réformes à entreprendre et les modalités spécifiques des privatisations doivent donc être adaptées à la fois aux objectifs poursuivis dans le pays en cause et sur contraintes particulières qui y existent.

Dans les pays anciennement socialistes, c'est la privatisation de l'économie dans son ensemble qui est au programme et les mécanismes même d'une économie du marché doivent être mis en place. La propriété privée a tout d'abord dû être autorisée, voire même encouragée, en vue d'effectuer un transfert massif et rapide de biens productifs du secteur public au secteur privé, les techniques traditionnelles de privatisation ont dû être suppléées par des techniques nouvelles, tel que le transfert à titre gratuit ou presque d'actions d'entreprises publiques à l'ensemble de la population dans le cadre de programme de privatisation dits « de masse ».

Les programmes de privatisation français et britanniques ont également eu pour objectif la promotion de l'actionnaire populaire.<sup>82</sup>

Cependant dans ces deux pays, il a été possible de faire appel dans une large mesure à un marché des capitaux et à des mécanismes boursiers déjà bien établis. Grâce, notamment aux ressources financières et humaines importantes dont il disposait, le Royaume Uni a pu se lancer dès 1980 dans un programme de privatisation particulièrement novateur, qui a touché presque tous les secteurs, y compris les secteurs les plus stratégiques.

En Afrique, où la majorité des entreprises publiques étaient en état virtuel de faillite et n'avaient d'états financiers dignes de ce nom, la privatisation a souvent dû être menée par le biais de la technique de la liquidation des entreprises qui permet aux repreneurs d'acquérir une entreprise sans devoir encourir les risques d'un passif trop élevé ou incertain.<sup>83</sup>

## **2- Programmation et synchronisation des réformes**

Une fois la stratégie de privatisation adoptée, il faut ensuite élaborer le calendrier des réformes à entreprendre. L'échelonnement de ces derniers l'interaction entre réformes macro-économiques, sectorielles et au niveau de l'entreprise la synchronisation avec les mesures d'accompagnement qui pourraient s'imposer ainsi que l'établissement des priorités devront faire l'objet d'une réflexion méthodique dès le début. La nature de ces réformes et des mesures d'accompagnement déterminera dans quelle mesure le programme de privatisation sera jugé acceptable par la population et les principaux groupes concernés.

Ces réformes affecteront également le choix des techniques de privatisation. Si le gouvernement entend vendre les entreprises publiques telles quelles, par exemple, il peut être nécessaire de transformer d'abord l'entreprise publique en société commerciale. Si une offre publique de vente est envisagée, il peut être nécessaire de réformer d'abord les marchés des capitaux.

Il peut cependant arriver que des opérations de privatisation, notamment lorsqu'elles concernent des entreprises particulières, puissent être réalisées sans nécessiter la mise en œuvre des réformes importantes. Tel peut être le cas dans des pays à économie de marché, où ces opérations de privatisation peuvent être exécutées par l'intermédiaire de mécanismes bien établis, comme la vente d'actions en bourse par exemple.<sup>84</sup>

## **3- Relation publiques**

Il convient également de ne pas perdre de vue que la préparation d'un bon programme de réforme ne suffit pas. Encore faut-il, en effet, pouvoir le vendre aux principales parties

---

<sup>82</sup> Morin François, les techniques de privatisation , éditions ellipses, paris,1992,p373.

<sup>83</sup> Durty Op cit.,p720.

<sup>84</sup> Lucien ,les groupes d'entreprises publiques, éditions ellipses, paris,n°2200,p26.

concernées. Dans ce contexte, le gouvernement et ses conseillers se doivent d'essayer d'inclure autant que possible les parties les plus directement concernées dans la préparation du processus de privatisation.

Un effort considérable devra être entrepris pour convaincre partis politiques, dirigeants d'entreprises publiques, syndicats et travailleurs, fonctionnaires, industriels, acquéreurs potentiels, ainsi que l'ensemble de la population des bienfaits du programme. Un consensus complet ne sera toutefois presque jamais possible, mais au moins chacun aura été informé, voir rassuré quant aux effets du programme de privatisation.<sup>85</sup>

### **Section3 : Les mécanismes de privatisation**

Pour privatiser leurs entreprises publiques et les services publics, les gouvernements peuvent mettre en œuvre trois grandes stratégies qui doivent être accompagnées de techniques de financement.

#### **1. Les stratégies de privatisation**

Pour se retirer des activités économiques, l'Etat à sa disposition trois stratégies : le désinvestissement, la délégation, la substitution.<sup>86</sup>

##### **1-1-Le désinvestissement**

Dans ce cas, l'actif de l'entreprise publique est cédé, en totalité ou en partie. Le désinvestissement peut se faire par trois techniques, aliénation, par cession à titre gratuit ou par liquidation.

- **Le désinvestissement par aliénation** : l'entreprise publique est vendue à des opérateurs privés. Cette technique de désinvestissement peut s'opérer de cinq façons: La vente de l'entreprise ou d'éléments de son d'actif à un seul acquéreur dans le cadre d'un contrat négocié ; vente par offre publique de vente d'actions à des investisseurs ; rachat de l'entreprise privatisée par ses cadres, ses employés, ses usagers ou par ses clients. La démarche des acquéreurs peut être très différente selon qu'il y a vente à des investisseurs (maximisation des profits) ou qu'il s'agit d'un rachat par les employés (autogestion) ou par les usagers (maintien d'un service public).
- **Le désinvestissement par cession à titre gratuit** : désinvestir n'est pas nécessairement synonyme de vente, l'Etat peut choisir de céder l'entreprise à son personnel, à ses usagers, à ses clients ou à la population. La distribution à titre gratuit d'actions est l'une des principales

---

<sup>85</sup> Ibid,p28.

<sup>86</sup> Denis-Judis Xavier et petit Jean-Pierre, 1998 , les privatisations, éditions ellipses,paris,p83 .

caractéristiques de la privatisation des entreprises d'Etat dans la plupart des anciens pays socialistes.

- **Le désinvestissement par liquidation** : il concerne les entreprises peu rentables. L'entreprise est fermée et démantelée. Ses équipements, bâtiments et terrains sont vendus généralement séparément.

### **1-2- La délégation**

Au contraire du désinvestissement, la délégation est une technique de privatisation qui permet à l'Etat de maintenir la propriété de l'entreprise. L'Etat cède au secteur privé une partie ou la totalité des activités de production de biens et de services de l'entreprise, mais il conserve son droit de regard sur les opérations. La délégation s'exécute par le contrat, par franchise, par la subvention, par bon ou par mandat :

- **La délégation par contrat** : l'Etat peut privatiser une activité en concluant un contrat avec une société du secteur privé. Il s'agit de concessions de service public au secteur privé, mais les pouvoirs publics restent responsables du service public.

- **La délégation par franchise** : l'Etat cède à une entreprise du secteur privé le droit souvent exclusif de vendre un service ou un produit au public. L'entreprise privée doit généralement verser une redevance à l'Etat. La franchise peut prendre deux formes :

l'une concerne l'usage du domaine public ; l'autre correspond à la location par l'Etat d'un bien public tangible à un locataire privé qui se livre à une activité commerciale.

- **La délégation par subvention** : au lieu d'exécuter lui-même une activité donnée, l'Etat peut prendre des dispositions pour en confier la responsabilité à un organisme privé à qui il verse une subvention. C'est le cas de la délégation de services publics non rentables à des associations.

- **La délégation par bon** : l'Etat remet des bons aux bénéficiaires de services qu'il assurait auparavant, à condition que ceux-ci remplissent certains critères. Ces bons s'en servent pour se procurer ces services sur le marché.

- **La délégation par mandat** : l'Etat oblige des organismes privés à fournir un service à leurs frais. Dans ce cas, la délégation n'est assimilable à la privatisation que si elle amène l'Etat à jouer un rôle plus effacé.

### **1-3- La substitution**

C'est un processus à l'issue duquel l'Etat se retrouve supplanté plus ou moins progressivement par le secteur privé au fur et à mesure de la création de marchés en réponse à des besoins. Elle peut se faire par carence, par retrait, par déréglementation :

- **La substitution par carence** : elle se produit lorsque le public n'est pas satisfait d'un service dispensé par l'Etat et que le secteur privé y décèle un créneau à la charge pour lui de l'exploiter. La prise en charge du service peut être faite par des entreprises privées à but lucratif ou par des associations à but non lucratif.
- **La substitution par retrait** : il s'agit du retrait volontaire de l'Etat dans la fourniture d'un service qui laisse au secteur privé.
- **La substitution par déréglementation** : les entreprises publiques et activités étatisées ne se justifient souvent que par l'existence d'un monopole, la déréglementation est une méthode de privatisation, si elle donne au secteur privé les moyens de contester le monopole, voir de le supplanter.

La stratégie de privatisation la plus répandue est le désinvestissement par aliénation, notamment par la vente de l'entreprise publique à un ou des investisseurs privés, mais elle nécessite des mécanismes de financement.

## 2- Les techniques de financement des privatisations

Comme la privatisation par aliénation des entreprises publiques est essentiellement une transaction financière, les marchés des capitaux font nécessairement partie de l'équation. Vu la pénurie de capitaux et de liquidités, nombreux sont les Etats, qui ont recours à des techniques de financement pour le moins originales dans le double objectif de faciliter la privatisation et d'étoffer leurs marchés des capitaux. Plusieurs mécanismes sont possibles : les offres publiques de vente d'actions, la vente privée d'actions, les institutions financières, les investisseurs institutionnels ; des techniques non traditionnelles.<sup>87</sup>

### 2-1- Les offres publiques de vente d'actions (OPV)

Les OPV sont la vente de l'entreprise publique par l'émission d'actions placées sur les marchés financiers. Elles présentent de l'intérêt dans le cas de grandes entreprises biens gérées et rentables qui sont susceptibles d'attirer un grand nombre d'investisseurs, ce qui encourage la diversification des actionnaires et la distribution de la richesse sur une base

---

<sup>87</sup> Ghazal Montassel El Awasy Ahmed, la privatisation du secteur bancaire étude comparative entre l'Egypte et la France, thèse de doctorat en sciences économiques , université Lille 2 , 2007,p88.

élargie. Il s'agit d'une technique qu'affectionnent surtout les pays développés, mais que l'on observe de plus en plus dans les pays en voie de développement (PVD)<sup>88</sup> (Amérique Latine, Asie) où il existe des marchés financiers en état de fonctionnement et des mécanismes de distribution et d'échange d'actions. Les OPV (offres publiques de vente) se caractérisent généralement par leur transparence et leur facilité d'accès vis-à-vis des petits investisseurs.

Les OPV présentent les avantages suivants :

- Comme elles visent un large groupe d'investisseurs, elles favorisent l'objectif du transfert équitable du capital de l'Etat au secteur privé ;
- Dans les PVD, elles ont souvent pour effet de grossir considérablement la qualité de titres, de stimuler les marchés financiers et de contribuer à la création d'une nouvelle classe de détenteurs de capitaux<sup>89</sup> ;
- En raison de leur transparence, les OPV contribuent à atténuer la crainte que l'Etat ne liquide les biens publics au profit d'intérêts puissants ;
- Elles peuvent beaucoup rapporter à l'Etat.

Leur inconvénient tient à leur grande complexité technique.

## 2-2- **La vente privée :**

C'est la vente d'une entreprise publique à une société privée nationale ou étrangère, souvent des entreprises multinationales.

Elle permet de tirer parti de l'expérience administrative et technique, et des capitaux d'investisseurs stratégiques pour financer les activités de restructuration consécutives à la privatisation. Elle se réalise soit par l'appel d'offres, soit par négociation directe. C'est l'une des techniques de privatisation parmi les plus courantes.

Elle présente les avantages suivant :

- En absence de marchés financiers développés, une vente directe peut constituer une formule viable ;

---

<sup>88</sup> peu de pays africains ont eu recours aux OPV, Kenya par exemple, Badhri Mohamed « privatisation et réforme des entreprises publiques dans les pays, Afrique-Orient », 1991, p 200.

<sup>89</sup> au Chili, c'est la privatisation qui a principalement alimenté l'expansion rapide de la bourse de Santiago dont la capitalisation a presque quintuplé entre 1989 et 1993, Labaronne Daniel « les lenteurs de la privatisation en Europe de l'est : une conséquence de la stratégie d'enracinement des managers » revue économique politique , 1998 , p671-689.

- La vente privée permet à l'Etat d'examiner de très près l'acquéreur potentiel ;
- Elle se caractérise par sa souplesse.

Son inconvénient majeur est qu'elle peut manquer de transparence au niveau de la sélection des acquéreurs et peut provoquer la mise en doute de l'impartialité de l'Etat. Lorsque les acquéreurs sont des multinationales, celles-ci sont souvent en position de force dans les négociations avec les PVD où elles envisagent d'investir, en raison de leur taille et de leur nature, des emplois qu'elles comptent y créer et des impôts qu'elles pourraient payer. Cela pose des questions quand à leur capacité de subversion des régimes politiques, notamment lors de l'achat d'entreprises publiques. Or l'Etat peut combiner la technique des OPV à celle des ventes privées.<sup>90</sup>

### 2-3- **Les institutions financières et les investisseurs institutionnels :**

Elles peuvent être nationales, créées spécifiquement dans le but de faciliter la privatisation sous la forme de sociétés d'investissement à capital fixe,<sup>91</sup> de sociétés d'investissement à capital variable ou d'institutions moins nettement définies telles que le fonds fiduciaires de privatisation. Les administrations de ces fonds nationaux ou étrangers jouent un rôle très important dans le processus de privatisation, notamment à travers le suivi des résultats de l'entreprise et les opérations de vente et d'achat d'actions. L'ensemble de ces institutions jouent un rôle croissant dans la privatisation, en particulier lorsqu'il s'agit de la privatisation de masse en Europe occidentale.

### 2-4- **Les techniques non traditionnelles :**

On a recours à des techniques non traditionnelles dans les pays caractérisés par l'existence de marchés financiers peu vigoureux, par la présence d'investisseurs aux liquidités limitées et par la rareté des possibilités de financement long terme, comme. On peut distinguer plusieurs possibilités :

---

<sup>90</sup> La Zambie par exemple a privatisé plusieurs grandes entreprises publiques en appliquant le désinvestissement à 70% par le biais de ventes privées et à 30% par l'intermédiaire de la bourse. Genoud Christophe , « privatisation et propriété publique : pour ou contre ? » , rubrique gestion publique , 2000,p210.

<sup>91</sup> Fonds de placement fermé.

- Les fonds de capital à risque fournissent des capitaux de démarrage en vue de l'acquisition d'entreprises. Les entreprises ciblées font l'objet d'une minutieuse surveillance de la part des administrateurs de ces fonds ;
- Les obligations qui peuvent être émises par l'Etat, par les collectivités locales, constituent une source de financement à long terme des opérations de privatisation.

Comme la plupart des Etats émettent des bons de trésor et des obligations depuis longtemps, les marchés obligataires dans PVD sont généralement plus développés que les bourses de valeurs.

- Les échanges de créances contre participations constituent un autre mécanisme de financement. Le détenteur d'une créance désireux d'acquérir des intérêts dans une entreprise échange cette dette contre une prise de participation dans la nouvelle entreprise privatisée. L'échange de créance contre des participations facilite la privatisation tout en réduisant la dette.

#### **Section4 : Méthodes de privatisation dans les pays en transition : leurs avantages et leurs Inconvénients**

##### **1- Restitution**

Il s'agit pour l'État de restituer aux agents du secteur privé qui en étaient les propriétaires, des actifs qu'il s'est approprié à la suite d'une action considérée comme injuste, par exemple d'une saisie non compensée. Les partisans de cette méthode font valoir qu'il est essentiel, pour des raisons d'éthique, de remédier aux plus profondes injustices commises dans le passé. Ses adversaires soutiennent que ce processus est nécessairement sélectif et représente donc un moyen insatisfaisant de faire justice rétrospectivement. Dans la pratique, les demandes de restitution peuvent souvent être compliquées et tirées en longueur, ce qui ralentit inutilement la privatisation. En réalité, les pays en transition, sauf l'Estonie et, dans une moindre mesure, la République tchèque, ont rarement eu recours à la restitution.

##### **2- Ventes directes et émissions d'actions**

Au début des années 90, un grand nombre des pays de l'ex-Union soviétique ont envisagé de procéder à la privatisation par la voie de ventes directes, comme l'ont fait avec succès d'autres pays tels que le Royaume-Uni et le Chili.

Certains d'entre eux ont tout d'abord mené une action énergique dans ce sens, mais se sont vite heurtés à des obstacles politiques et pratiques.

En fin de compte, peu nombreux furent les pays qui ont utilisé cette méthode avec succès, parmi lesquels l'Allemagne de l'Est, l'Estonie, la Hongrie et, dans une moindre mesure, la Pologne.<sup>92</sup>

Le but initial était de vendre les actifs de l'État à des investisseurs externes, étant donné le développement insuffisant des marchés intérieurs des capitaux. Les responsables attendaient de cette initiative trois types de gains : des revenus pour l'État, l'apport rapide de compétences extérieures et la probabilité d'une gestion extérieure plus efficace.

Parmi les inconvénients pratiques de la méthode, l'inadéquation des marchés boursiers nationaux et l'absence de capitaux intérieurs se sont révélés des obstacles plus gros que prévu et, ne pouvant obtenir des informations fiables sur les entreprises mises en vente, les investisseurs étrangers ne se sont pas montrés intéressés.

En outre, cette méthode est coûteuse et lente, par suite de la complexité de la tâche, qui consiste à préparer la vente des actifs, un par un, et à assurer ensuite que les acheteurs respectent les dispositions du contrat.

Politiquement, les ventes directes et les émissions d'actions peuvent arriver à un point mort lorsque le grand public juge le processus inéquitable. Parfois de puissants groupes d'intérêts locaux, les salariés et les cadres de gestion par exemple, s'opposent aux privatisations par ventes directes.

### **3- Rachat de l'entreprise par ses cadres ou par ses salariés**<sup>93</sup>

Dans cette approche, les actions d'une entreprise sont vendues ou données à un groupe de ses cadres et autres employés. La forte position des employés — en Pologne par exemple — et des cadres — comme en Russie — confère à cette approche l'avantage d'être réalisable et

---

<sup>92</sup> Fries Steven, Lysenko Tatiana, Polanec Saso, « environnement des affaires et performance de l'entreprise dans les économies en transition », 2004, p 155.

<sup>93</sup> Desbrières Philippe, « les actionnaires salariés », revue française de gestion, n0141, 2002, p30.

politiquement populaire. Elle est en outre rapide et facile à appliquer. Un rachat bien structuré peut parfois être efficace, car les motivations des salariés et des propriétaires sont les mêmes.

Néanmoins, l'expérience montre que ces rachats présentent de sérieux inconvénients. La cession de l'entreprise à des investisseurs internes entraîne souvent des coûts élevés sous forme d'inefficacité d'exploitation et de gestion. Le processus peut être inéquitable, puisque ce sont les salariés de l'entreprise, et non le grand public, qui bénéficient de ses avantages. Les actions des entreprises gérées par leur personnel montrent qu'il leur arrive d'accorder des hausses de salaires excessives, de maintenir un niveau d'emploi trop élevé et de ne pas suffisamment investir. Dans les économies en transition, les investisseurs internes n'ont parfois pas les compétences nécessaires pour opérer dans une économie de marché.

En dépit de ses nombreux inconvénients, cette méthode a été populaire dans plusieurs pays en transition, dont la Croatie, l'ex-République yougoslave de Macédoine, la Pologne, la Roumanie, la République slovaque, la Slovénie et la Russie.

#### **4- Privatisation en masse**

Dans le cas de la privatisation en masse par émission de coupons, ou par égalité d'accès, l'État distribue généralement à titre gratuit, ou contre versement d'une somme modique, des coupons qui peuvent être utilisés pour acheter des actions dans des entreprises. Rarement utilisée ailleurs avant la transition engagée en masse par les pays d'Europe du Centre et de l'Est, cette méthode s'y est toutefois avérée populaire, surtout en République tchèque, mais aussi en Arménie, au Kazakhstan, en République kirghize, en Lettonie et en Lituanie.

La privatisation par émission de coupons est l'un des moyens de résoudre le problème de la pénurie de capitaux intérieurs.

Au début de la transition, le système de coupons était politiquement populaire parce que, contrairement aux autres approches, il ne donnait pas l'impression d'être inéquitable et permettait d'éviter les frais accompagnants la cession d'actifs nationaux à des investisseurs étrangers. Sont également évitées les difficultés à évaluer les entreprises avant leur privatisation.<sup>94</sup>

La privatisation en masse est un moyen simple et rapide d'achever l'application de vastes programmes de privatisation à l'échelle de l'économie tout entière — exactement ce dont les

---

<sup>94</sup> Genoud Christophe, op cit, p 105.

pays en transition avaient besoin. Ses premiers partisans ont soutenu que le rythme rapide de la privatisation par émission de coupons accroîtrait la crédibilité des programmes de réforme et leurs chances de réussite. Sa rapidité peut parfois empêcher les employés de l'entreprise ou d'autres groupes d'intérêts de mobiliser l'opposition à la privatisation.

En outre, la participation de l'ensemble des citoyens d'un pays conduit à une plus grande compréhension des réformes et crée un nouveau type de propriétaires qui ont un enjeu dans le processus.

La privatisation massive a toutefois des inconvénients. Le principal risque est que la dispersion du capital s'accompagnera d'un manque de focalisation sur l'efficacité de gestion et du pouvoir nécessaire pour l'assurer. Cela peut faire fuir les nouveaux investisseurs potentiels.

Dans la pratique, ces problèmes ont été en partie résolus par le regroupement des intérêts dans des sociétés d'investissement ou des fonds communs de placement. Cependant, les fonds ne disposent pas toujours des pouvoirs nécessaires pour assurer une gestion, un contrôle et une surveillance adéquats, et la direction des entreprises peut les priver d'informations essentielles et le fait parfois. Dans ces cas, la privatisation par émission de coupons se réduit tout simplement à un système de propriété absentéiste inefficace.<sup>95</sup>

Différentes méthodes de privatisation sont employées à travers le monde, en particulier :<sup>96</sup>

- L'offre publique d'actions totale ou partielle : Elle peut consister en une *distribution primaire* d'actions (ou nouvelle émission) accompagnée d'une augmentation du capital et une dilution des intérêts gouvernementaux. Elle peut aussi prendre la forme d'une *distribution secondaire* d'actions, soit la vente d'actions existantes détenues par le gouvernement, sans injection de capital dans l'entreprise.
- La vente privée d'actions à un acheteur (ou groupe d'acheteurs) pré-identifié ou à une autre compagnie.
- L'achat par les gestionnaires ou les employés de l'entreprise.
- La vente aux enchères des actifs de l'entreprise publique.

---

<sup>95</sup> Albert Stéphane et Buisson Claude, « entreprises publiques, le rôle de l'état actionnaire » la documentation française, 2002, p157.

<sup>96</sup> Bizaguet Armand, « le secteur public et les privatisations », éditions ellipses, paris, 1988, p 58.

- La réorganisation de l'entreprise au niveau de la gestion et de la production mais sans transfert de propriété.
- Le bail ou le contrat de gestion.

Les trois premières méthodes sont des privatisations de la propriété alors que les deux dernières sont des privatisations de la gestion. La vente publique ou privée d'actions ainsi que la liquidation des actifs de l'entreprise ont été les méthodes les plus utilisées dans les PED. Les ventes privées représentent près de 58% de la valeur des ventes totales dans les PED et 80% du nombre total de transactions dans ces pays.<sup>97</sup>

## **Section5 : Les modalités de privatisation et performance**

Un premier bilan tiré des entreprises privatisées dans les ex-pays de l'Est conclut sans aucune ambiguïté, que deux défaillances sont apparues clairement. A ce niveau A. Wladimir<sup>98</sup> fait ressortir :

- a) L'apparition des structures inefficaces de gouvernement d'entreprise ;
- b) Maintien d'une propriété résiduelle de l'Etat dans le capital des entreprises privatisées.

D'où l'interrogation principale, est ce le recours à la privatisation par le changement de la nature de propriété était-elle la meilleure solution pour améliorer la performance des entreprises publiques ?

Cela nous amène à se poser une autre question fondamentale, ne fallait-il pas laisser les entreprises avec leur statut public et essayer de trouver les voies et les moyens comme l'amélioration des structures de leur gouvernement afin de stimuler leurs performances, notamment financière.

---

<sup>97</sup> Kornai Janos , « le passage à la propriété privée » , finances et développement, 2000, p 143.

<sup>98</sup> Andreff Wladimir « Analyses économiques de la transition post socialiste», édition la découverte, collection recherches. Et « privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition», les cahiers de la recherche ESSCA n°6, 2004 , p87.

Sur ce point, les recherches retiennent que la privatisation par la vente d'actifs génère automatiquement un changement de gouvernement d'entreprise d'où résulte une meilleure performance unidimensionnelle (financière) et multidimensionnelle à long terme. Ce constat est clairement établi dans l'étude de cas que nous avons entreprise. Dans d'autres cas de figures, comme dans les ex-pays de l'Est,<sup>99</sup> la vente ou la cession d'actifs même gratuite n'ont pas toujours produits les effets financiers positifs escomptés.

Dans le cas Algérien, l'adoption du modèle de la reprise des entreprises par les salariés, plus particulièrement dans les EPL.

Les études empiriques basées sur :<sup>100</sup>

- L'efficacité des structures de gouvernance ;
- Leur aptitude à déclencher la structuration de la firme privatisée et à déboucher sur la profitabilité ;
- A gérer la réduction des effectifs ;
- A améliorer la productivité.

Ont conclu à des résultats contradictoires. La privatisation fondée sur le changement de propriétaire n'entraîne pas dans tous les cas les changements attendus cités ci-dessus.

La cession aux anciens managers publics (cadres) ou aux salariés pérennise d'une manière implicite la présence de l'Etat propriétaire même si celui-ci s'est totalement désengagé.

La pérennité se traduit par la conservation des mêmes comportements d'avant la privatisation à la fois par les managers et par les salariés du fait de la faiblesse de la nouvelle structure du gouvernement qui n'arrive pas à produire la rupture avec l'ancien mode public de gestion.

Les managers épousent souvent des attitudes et des comportements qui garantissent leur rentes<sup>101</sup> d'avant privatisation.

Souvent, les nouveaux managers sont les mêmes de l'ancien appareil de l'Etat, donc ils trouvent toujours des soutiens de politiques exerçant encore dans l'actuelle structure de l'Etat.

---

<sup>99</sup> Cession quasi- gratuite de l'entreprise à ses managers ou à ses salariés, privatisation en masse expérimentée en Tchéquie, Russie et Pologne.

<sup>100</sup> [www.univ-ecosetif.com/seminars/Pub\\_Invstmnt/2-12.le](http://www.univ-ecosetif.com/seminars/Pub_Invstmnt/2-12.le) 15/03/2013.

<sup>101</sup> Amélioration de leurs salaires direct et indirect, voiture de service, prise en charge de leur famille, voyages et séjours injustifiés,.....

Certains conseils d'administrations sont régies par des méthodes bureaucratiques dictées par les rapports de force d'influences politiques pour contrôler les entreprises cédées aux managers et/ou aux salariés.

### **1- Privatisation quantitative ou qualitative**

La privatisation a été continue d'être considérée comme la sortie d'une économie administrée contrôlée exclusivement par l'Etat à une économie institutionnellement différente fondée sur l'économie de marché où l'Etat se désengage de son rôle d'agent économique principal et se contentera de jouer le rôle de régulateur. Ainsi, pose la question quel modèle doit-on choisir pour privatiser ? Doit-on opter pour des modèles de privatisation de masse, de grande envergure et rapide dont l'efficacité est jugée sur des critères quantitatifs<sup>102</sup> tel que :

- Nombres d'entreprises publiques privatisées ;
- Valeur des actifs publics cédés au secteur privé ;
- Participation de ces actifs dans la composition du PIB<sup>103</sup> ;
- Poids des investissements directs étrangers IDE stimuler par la privatisation et leur contribution dans la production nationale privée et dans le PIB ;....

Dans la plupart des pays de l'Europe de l'Est, ce mode de privatisation a été préconisé et n'a pas trouvé d'opposition claire quant à son choix. Les petites privatisations ont été faites rapidement et n'ont pas connu de réels obstacles techniques, car souvent elles ont débuté sous certains régimes communistes, à l'image de la Hongrie en 1982. A la différence de la petite, la grande privatisation n'a pas connu les mêmes résultats relativement satisfaisants.

Peu nombreuses sont les grandes entreprises qui ont été vraiment privatisées. A ce sujet, certaines études, comme celle d'Anderson en 1997 retiennent le critère de 33% des actifs publics transférés au privé comme entreprise privatisée, car ce pourcentage est le répondu dans les ex-pays de l'Est et de l'Orient (Biélorussie et Turkménistan).<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Critères retenus pour mesurer la production privée dans le PIB, dans les pays suivants : la Hongrie 80%, Albanie 75%, République tchèque Slovaquie et tous les autres pays de l'Europe centrale et orientale PECO +50%.

<sup>103</sup> PIB : Produit intérieur brut, indicateur économique principal de mesure de la production économique réalisée à l'intérieur d'un pays donné.

<sup>104</sup> Labaronne Daniel, « privatisation et croissance dans les pays de l'est », la documentation française, économie internationale, 2001, p 77 à 98.

Au départ, ce critère retient l'attention des chercheurs et devient tout à fait discutables à plus d'un titre. Car sous l'angle de la théorie du contrôle des entreprises, quantitativement 33% ne crée pas un réel nouveau pouvoir, si les 67% serait détenus exclusivement par l'Etat. Le conseil d'administration ne changera pas de main et les résolutions adoptées seront issues du rapport de force en faveur de l'Etat propriétaire même si un semblant de partage de pouvoir existe. C'est ainsi que la défaillance peut être quantitative et explique en partie l'échec de la privatisation. Cet exemple est manifeste en Algérie par l'adoption de l'ouverture des capitaux sociaux de certaines entreprises publiques (Saidal, Aurassi, Eriad,.....) à concurrence de 20%.<sup>105</sup>

## **2- De la privatisation quantitative à la privatisation qualitative**

Si sous l'angle de la théorie de contrôle de l'entreprise, l'ouverture ou la cession partielle du capital social de l'entreprise publique sous le seuil de 50%, il est clairement établi que le pouvoir de décision peut rester entre les mains des managers publics. Dans ce fait, un changement réel du gouvernement d'entreprise ne peut pas se produire. Ce changement est qualifié de qualitatif et ne peut avoir lieu que si la part des actifs détenus par l'Etat est résiduelle. Le changement réel dans la structure du gouvernement d'entreprise doit passer nécessairement par l'élimination progressive de la participation même résiduelle de l'Etat, car elle réduit l'influence économique et politique sur les décisions qui affectent la performance de l'entreprise.

Les études convergent vers la dépendance de la performance de l'entreprise de la nature et spécificité de son gouvernement. Elle-même dépendante du degré de concentration du pouvoir entre les mains du privé. Les enquêtes menées dans les ex-pays de l'Est témoignent de l'inefficacité de la présence de l'Etat même résiduelle car celui-ci se contourne dans l'exécution des investissements défensifs<sup>106</sup> et cela par manque de ressources liées à une politique budgétaire de l'Etat propriétaire.

Ceci dit, et pour lever tout équivoque, jusqu'à nos jours, il est nullement prouvé par la littérature managériale qu'il existe un modèle idéal de gouvernement d'entreprise recommandé pour telle ou telle entreprise quelque soit son statut juridique et quelque soit son

---

<sup>105</sup>Sadi Nacer –Eddine , « la privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs , modalités et enjeux» , 2006 ,p112 .

<sup>106</sup> Investissement de modernisation, de capacité, d'innovation,.....

activité. C'est dans ce cadre que le diagnostic post-privatisation relevé que l'une des principales défaillances dans les ex-pays de l'Est est l'absence remarquable d'une solution efficace au problème de la privatisation.<sup>107</sup>

Cette absence de solution repose sur le risque de ne pas résider dans le changement de nature juridique de l'entreprise mais dans la recherche d'une organisation basée sur un gouvernement d'entreprise efficace qui permet de rentabiliser les capitaux investis, dégagé une épargne et donner la possibilité à l'entreprise privatisée de compter sur ses propres ressources financières.

En s'inspirant des différents modes de privatisation, les auteurs<sup>108</sup> distinguent plusieurs formes par rapport au gouvernement d'entreprise. Dans les entreprises publiques converties en sociétés par actions privées, le niveau de contrôle est en fonction du contrôle et en fonction de la quote part détenu. Ce qui détermine en dernière instance le degré de propriété qui revient à chaque actionnaire.

La complexité du gouvernement d'entreprise progressera avec la multiplicité des propriétaires et ce compliquera davantage quand l'Etat est actionnaire minoritaire. Les deux catégories d'actionnaires (l'Etat à côté des privés) sont deux logiques économiques et donc deux approches de gouvernement d'entreprises différentes.

---

<sup>107</sup> Labaronne Daniel , « théorie des choix publics et privatisation en Europe de l'est , revue économique , n°3 , 1995, p55.

<sup>108</sup> Ceux qui préconisent une stratégie alternative de «longue voie» vers la privatisation, qui fut préconisé sur la base d'arguments divers et variés par Janos Kornai, Peter Murel, Wlodzmiarz Brus, David Stark, Wladimir Andreff,..... Ont vu leur proposition refusée par des Anglo-saxons pour des motifs idéologiques et politiques qui voulaient une solution rapide et radicale, Op cite , Kornai Janos .

## Conclusion du chapitre

La multiplicité des objectifs susceptibles d'être poursuivis dans le cadre de programme de privatisation et le caractère mutuellement incompatible de certains de ces objectifs imposent au gouvernement d'opérer des choix et d'établir des priorités. C'est en règle générale, un accroissement d'efficacité au niveau de l'ensemble de l'économie qui devrait constituer l'objectif principal. Dans cette optique, le transfert de propriétés du secteur public au secteur privé doit dans la mesure du possible, se combiner avec l'ouverture de ces secteurs à la concurrence nationale et internationale pour assurer l'obtention de tous les bénéfices attendus.

Une fois les objectifs identifiés, les contraintes qui pourraient entraver le bon déroulement des opérations doivent être analysées. Chaque pays est à cet égard dans une situation particulière et il importe d'adapter le programme de privatisation aux circonstances de l'espèce.

Il importe également de traduire la stratégie adoptée en terme opérationnel, ce qui implique une bonne planification et coordination des différentes réformes et actions dans le temps. En définitive, la privatisation est un processus de nature tant politique que commerciale, dont le succès pourra être autant déterminé par la forme que par le contenu.

La stratégie de redéploiement du secteur public économique confirme la privatisation par le retrait de l'Etat des secteurs de consommation finale, concurrentiels et non stratégiques.

En effet elle vise :

- Le développement des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée à l'appui de partenariats stratégiques ;
- L'étude d'opportunité et la promotion de secteurs potentiellement porteurs et structurants ;
- La poursuite du processus de privatisation pour EPE (entreprise publique économique) dans les autres secteurs.

En Algérie peut d'entreprise ont été privatisées, parmi 417 entreprises privatisées 192 sont entièrement privatisées, 33 sont privatisées partiellement à 50%, 69 récupérées par les travailleurs (RES), 29 ont établi des partenariats et 83 ont actifs cédés.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Le ministre Algérien de l'Industrie et la promotion des investissements a indiqué le 23/5/2008 que entre 2003 et 2007 parmi 417 entreprises privatisées 192 sont entièrement privatisées, 33 sont privatisées partiellement à 50%, 69 récupérées par les travailleurs (RES), 29 ont établi des partenariats et 83 ont actifs cédés. La dette effacée par les entrepreneurs est estimé à 44 milliards de DA, ces opérateurs ont investi 871 Milliards de DA. Quelques 36 500 emplois ont été sauvés et 18 300 nouveaux emplois ont été créés également.

Dans les ex-pays de l'Est à savoir que l'objectif recherché à travers la privatisation est la meilleure performance financière. Celle-ci à été très positive dans le cas des entreprises privatisées.

Il est bon de noter, en guise de conclusion, qu'en tout état de cause, il n'y a pas de modalité universelle de privatisation. Le choix des modalités de privatisation dépendra de chaque entreprise, de sa situation économique et financière, du secteur à laquelle elle appartient, de son marché et de l'importance qu'elle représente dans le cadre des objectifs du gouvernement.

### INTRODUCTION du chapitre3

Les opérations de privatisation peuvent s'effectuer :<sup>110</sup>

- Par recours au marché financier (introduction en bourse ou offre publique de vente à prix fixe) ;
- Par appel à manifestation d'intérêt<sup>111</sup> ;
- Par appel d'offres ;
- Par recours au gré à gré, après autorisation du CPE (conseil de participation de l'Etat) et sur rapport circonstancié du MIPI (Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la privatisation et de la promotion de l'investissement) ;
- Par tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire (cession au profit des salariés RES).

Le recours au marché financier est donc nettement privilégié dans le dispositif juridique algérien, mais dans la réalité il en est tout autrement car le recours au marché financier suppose réunies un certain nombre de conditions, la première étant bien entendu l'existence d'un marché financier<sup>112</sup>

Cependant, et pour toute forme de privatisation, les dispositions nouvelles de la loi de finances complémentaire 2009, suspendent dorénavant toute forme de privatisation à 100%.

C'est ainsi que dans ses articles 58 et 62, il est exigé dans les cas de cession ou d'ouverture de capital des entreprises publiques économiques, une participation majoritaire de l'Etat dans le capital à hauteur de 51% au moins lorsque le partenaire est étranger et minoritaire (34% au moins) lorsque le partenaire est un national résident.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Voir article 26 de l'ordonnance 2001, le journal officiel de la république algérienne N°47, 22 aout 2001.

<sup>111</sup> Seulement pour les PME.

<sup>112</sup> Leila Abdeladim, op cit, p174.

<sup>113</sup> Jora n°44 du 26 juillet 2009, pp12-13

Le pragmatisme qui caractérise la stratégie adoptée en matière de privatisation par le Maroc, se retrouve également au niveau des procédures de cession des entreprises publiques.

Ceci explique la grande diversité de ces modes, le législateur ayant eu le souci de permettre aux décideurs d'adopter la procédure qui leur paraît la plus adaptée à chaque cas.

Les modes de transfert d'entreprises publiques au secteur privé sont traditionnellement classés en deux catégories : les modes faisant appel au marché financier et les autres modes.

C'est cette classification que l'on retrouve dans la loi algérienne qui énonce que : « les modes de cession peuvent s'effectuer par le recours aux mécanismes du marché financier (par introduction en bourse ou par offre publique de vente à prix fixe), soit par appel d'offres, soit par la procédure de gré à gré »<sup>114</sup>. La loi marocaine opère également cette distinction en ces termes<sup>115</sup> : les transferts s'effectuent soit en suivant les procédures du marché financier, soit par appel d'offres, soit en combinant ses deux modes.

Au Maroc, les marchés financiers fonctionnent mais leur faiblesse a contraint les autorités à avoir recours plus fréquemment à d'autres procédures. Néanmoins des cessions par introduction en bourse et par OPV (offre publique de vente) ont été tentées avec plus ou moins de succès.

Les cessions directes sont, comme dans tous les PED (pays en voie de développement), les plus fréquentes et parmi elles l'appel d'offres et le gré à gré.

Le présent chapitre est scindé en 5 sections :

Section1 : le recours au marché financier

Section2 : la privatisation hors marché financier

Section3 : autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire

Section4 : Le choix du mode de privatisation

Section5 : Le déroulement d'une opération de privatisation par ses différents modes

---

<sup>114</sup> Article 15 alinéa 2 de l'ordonnance 95-22 sus visée.

<sup>115</sup> Article 4 alinéa 1 de la loi 39-89 sus visée.

## **Section 1 : Les procédures de cession par le biais du marché financier**

**1-1** Les procédures de cession par le marché financier sont les procédures classiques d'utilisation des mécanismes boursiers pour la vente des actions des entreprises éligibles à la privatisation. Cette technique est surtout utilisée pour la privatisation des grandes entreprises, après leur transformation en sociétés par actions. Cette procédure est réservée aux pays possédant un marché financiers suffisamment développé en mesure de mobiliser des moyens financiers importants.<sup>116</sup>

Ces procédures permettent l'utilisation de deux techniques d'offres publiques de vente<sup>117</sup> assez largement répandues dans le monde :

- L'offre publique de vente (OPV) à prix fixe.
- L'offre publique de vente (OPV) par adjudication à prix plancher.

En sus de sa souplesse et de sa transparence, l'offre publique de vente est privilégiée par de nombreux pays par le fait qu'elle permet une large participation populaire à l'acquisition des entreprises publiques et qu'elle est particulièrement adaptée dans les privatisations politiquement difficiles caractérisées par une forte opposition.

Elle permet également de renforcer les chances d'irréversibilité du processus de privatisation et elle favorise, dans les pays en transition à l'économie de marché, l'émergence de marchés financiers grâce à la mobilisation et à l'orientation de l'épargne monétaire privée vers l'investissement.

Cependant, malgré tous les avantages qu'elle présente, l'offre publique de vente reste, une procédure très contraignante tout particulièrement pour les pays en développement en raison, notamment de l'absence de marchés financiers locaux, de la complexité de sa préparation, des difficultés techniques d'évaluation des entreprises éligibles à l'introduction en bourse, de son coût élevé (dépassant souvent 12% de la capitalisation boursière) et des mesures de restructuration préalables des entreprises publiques éligibles à la privatisation par le marché financier.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Abdelkader Gliz : les techniques de privatisation, Alger, 2002, p23.

<sup>117</sup> L'article 26 de l'ordonnance 2001 relative à retenu deux techniques de cession par recours au marché financier.

## **1-2 L'offre publique de vente à prix fixe :**

Cette technique qui a été largement utilisée dans les privatisations des pays occidentaux consiste contrairement à l'adjudication à prix plancher, à proposer à la vente au marché financier des actions à un prix fixé et affiché à l'avance. Elle suppose au préalable l'évaluation de l'entreprise publique et sa transformation en société par actions. Le prix de l'action s'obtient en divisant la valeur de l'entreprise par le nombre d'actions à vendre. Étant donné un objectif d'encouragement de l'actionnariat populaire, il est possible de fixer un prix relativement faible de l'action, ceci en augmentant de façon adéquate le nombre d'actions mises en vente.<sup>119</sup>

L'offre publique de vente passe techniquement par les étapes suivantes : L'état informe (par un avis publié à la cote officielle de la compagnie des agents de change) les investisseurs de son intention de céder des actions en précisant les conditions de vente : le nombre de titres mis en vente, le prix de vente ferme et définitif et la durée de l'offre.

Dans ce délai, les ordres d'achat sont adressés aux organismes financiers désignés. La centralisation et le traitement des titres se fait au niveau de la chambre syndicale des agents de change.<sup>120</sup>

Cette première phase d'information du public fait généralement l'objet d'une large publicité à travers les médias et les organismes financiers.<sup>121</sup> Les souscripteurs disposent d'un délai pour déposer leurs demandes de titres et à l'issue de ce délai, si la demande s'avère plus importante que l'offre, la chambre syndicale procède à l'affectation des titres en réduisant ceux-ci proportionnellement à l'offre et en tenant compte du caractère prioritaire de certaines offres.

Vu son adaptation au contexte économique et social des pays industrialisés, ainsi qu'aux objectifs d'égalité de transparence et de diffusion des actions dans le public, l'OPV est la procédure qui assure le mieux la participation des petits épargnants aux opérations de privatisation et suscite ainsi l'adhésion populaire que recherchent les gouvernements. En

---

<sup>118</sup> Nacer Eddine Sadi, « La privatisations des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux »,

Préface de Jacques Fontanel et Vincent Plauchu, Édition L'Harmattan, 2006. p165.

<sup>119</sup> Abdelkader gliz, Op cit, p23.

<sup>120</sup> Nacer Eddine Sadi, Op cit, p166.

<sup>121</sup> Leila Abdeladim, Op cit, p180.

plus, la connaissance préalable du prix par les futurs actionnaires est incontestablement un facteur d'encouragement. En effet, les investisseurs potentiels peuvent prendre leur décision en toute connaissance de cause. Cette procédure permet de régler le problème de l'information pour les petits épargnants. Et sous réserve que l'évaluation ait été effectuée convenablement, le prix proposé peut être considéré comme une sorte d'assurance quant à la rentabilité future de la participation.<sup>122</sup>

Toutefois, l'offre publique de vente et malgré tous les avantages qu'elle offre, présente, un fort inconvénient, celui de la valeur telle que résultant des méthodes classiques d'évaluation (valeur actuelle des revenus futurs, valeur patrimoniale comptable, ....) qui ne sont pas toujours adaptées aux spécificités et au statut public de l'entreprise publique.

Le risque que la valeur de l'action ainsi calculée soit supérieure à la valeur attribuée par le marché pourrait constituer une cause d'échec de l'opération. Afin d'éviter ce risque, en France la commission de privatisation procède à des évaluations contradictoires réalisées par plusieurs évaluateurs indépendants (cabinets d'audit, banques d'affaires, ....) et retient souvent l'hypothèse de prix le plus faible.<sup>123</sup>

L'option à un prix faible répond à l'un des principaux objectifs de cette procédure, qui est celui d'encourager la participation d'une large tranche de la population.

En effet, l'OPV suppose une évaluation très approfondie de l'entreprise par des experts qui soient en mesure de proposer un prix qui reflète au mieux la valeur de l'entreprise. De ce point de vue et compte tenu de la difficulté d'évaluer une entreprise, il est plus aisé de laisser le marché déterminer lui-même ce prix. La détermination d'un prix fixe peut également se révéler moins intéressante pour l'Etat sur le plan financier : car ce prix est souvent inférieur à celui qu'aurait déterminé le marché en cas de vente à la bourse.

Quoiqu'il en soit, cette démarche qui consiste à privilégier le résultat de l'opération sur le gain financier s'est avérée coûteuse.

Les étapes préparatoires à l'opération de l'OPV sont complexes et lentes. Elles exigent le recours à des spécialistes notamment juriste et financiers qui détermineront les différentes

---

1محمد براق، " بورصة القيم المتداولة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية " ، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، 1999 ص 110

<sup>123</sup>عبد الرحمن مبدول، " الخصوصية في الجزائر " ، الجزائر، يومية الخبر، العدد 1087 ، 30 ماي 1994، ص 53.

catégories d'acquéreurs, les conditions liées à chacune d'elles, etc.....tout cela fait de l'OPV une technique longue et coûteuse, mais qui, si elle réussit, peut avoir un effet d'entraînement sur le reste des opérations.

En effet la réussite d'une OPV ne peut que susciter l'intérêt des petits épargnants pour les opérations futures et entraîner l'adhésion du plus grand nombre au processus de privatisation. Par ailleurs le fractionnement de l'actionnariat constitue le meilleur moyen d'éviter une renationalisation des entreprises privatisées.

Dans les PED trois grandes difficultés doivent être surmontées dans la mise en œuvre de cette procédure : la faible capacité de leurs marchés financiers qui bloque parfois totalement le recours à cette procédure, la complexité des étapes préparatoires de l'OPV, et les difficultés d'évaluation qui nécessite des compétences que possèdent rarement les PED.

En pratique les opérations OPV réalisées dans les PED ont surtout concerné les grandes entreprises mais n'ont porté que sur une faible fraction de leur capital (n'excèdent pas souvent les 20 à 30%)<sup>124</sup>. Par comparaison avec les OPV réalisées dans les pays développés on s'aperçoit que cette constatation est également valable pour ces pays. En effet l'Etat souhaitant constituer un noyau dur par la technique de la cession directe. Les motivations peuvent toutefois être différentes : dans les PED l'Etat souhaite souvent conserver une participation dans ses grandes entreprises stratégiques, alors que dans les pays développés son souci est plutôt de conserver un actionnariat stable.

Au Maroc c'est l'article 14 du décret 2-90-402 susvisé<sup>125</sup> qui la mentionne en précisant que le prix d'offre doit être égal au prix fixé par l'organisme d'évaluation et que la liste des organismes financiers et bancaires chargés de recueillir les offres sera fixée par arrêté conjoint du Ministre chargé de la mise en œuvre des transferts et du Ministre des finances.

Au Maroc deux sociétés ont été concernées par cette procédure au début de l'année 1996 :<sup>126</sup> la SONASID (société nationale de sidérurgie) qui a cédé au public 35% de la part détenue par l'état (97%). Sur la part restante, il est prévu qu'une partie sera réservée à un noyau dur et le restant pour une deuxième OPV<sup>127</sup>. L'Etat a également cédé 30% (soit 6,2 millions

---

<sup>124</sup> Tebani Amel, Privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie, édition belkeise, 2011, p140.

<sup>125</sup> [www.finances.gov.ma/Docs/2013/depp/decret%202\\_90\\_402](http://www.finances.gov.ma/Docs/2013/depp/decret%202_90_402).

<sup>126</sup> H.Trad, « les ateliers mécaniques du Sahel : OPV souscrite dix fois », l'Economiste Maghrébin, n°120 du 14/12 au 27/12/94, p30.

<sup>127</sup> Document Maghreb Sélection, n°861, p6, 1996.

d'actions) de la part qu'il détient dans la SAMIR (société marocaine de pétrole et de raffinerie) au mois de mars 1996.

C'est à l'occasion de cette cession que le ministère de la privatisation a mis en place un système de cession de bons (emprunt de l'état contre des actions).

Ce système consiste pour l'Etat à lancer une souscription en donnant la possibilité aux souscripteurs détenteurs de bons de les échanger contre des actions d'entreprises privatisables. Ces bons permettent ainsi de passer d'un système d'emprunt à un système d'actions. C'est l'article 31<sup>128</sup> de la loi de finances transitoire pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 1996 qui a permis la souscription en autorisant l'émission d'emprunts intérieurs.<sup>129</sup>

Toutes les expériences réussies du recours au marché financier ne doivent pas masquer l'incapacité de ce marché à faire face au volume de transactions que représentent les privatisations. Face à cette situation le recours à d'autres formes de cession que la bourse constitue et constituera encore longtemps le moyen le plus efficace.

### **1-3 L'offre publique de vente par adjudication à prix plancher :**

Cette technique a été largement utilisée dans le cadre des privatisations britanniques. Par cette méthode, seul le prix minimal est fixé. Le prix de vente effectif est déterminé par le marché financier et dépend de l'intensité de la demande. Pour déterminer ce dernier, une fois reçu toutes les demandes, les ordres d'achat sont classés selon un ordre décroissant par rapport au prix offert. Les demandeurs seront servis en commençant par le plus offrant, jusqu'à égalisation de l'offre et de la demande. Le prix final (unique) de l'action sera le plus bas parmi ceux proposés par les demandeurs satisfaits.<sup>130</sup>

En effet, après l'annonce officielle de la vente des actions de l'entreprise concernée à un prix minimum fixé, chaque personne intéressée se porte acquéreur pour un certain nombre d'actions à un prix supérieur au prix fixé. Le jour de l'adjudication, une liste des souscripteurs ayant proposé les prix les plus élevés couvrant la totalité de la cession est établie. Les actions sont alors vendues au prix le plus bas de cette liste.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Bulletin Officiel n° : 4391-bis du 01/07/1996 - Page : 339, Dahir n° 1-96-77 du 12 safar 1417 (29 juin 1996) portant promulgation de la loi de finances n° 8-96 pour l'année budgétaire 1996-1997.

<sup>129</sup> Maghreb Sélection, n°856 et n°874, 1996.

<sup>130</sup> Abdelkader Gliz, op cit, p24

<sup>131</sup> Abdelkader Gliz, op cit, p-p 24,25.

La différence fondamentale entre l'OPV à prix fixe et la vente par adjudication avec un prix plancher réside dans la détermination du prix de vente. Dans la vente par adjudication, un prix minimum est fixé et c'est le marché qui fixe le prix définitif en fonction de la demande au lieu et place des autorités responsables de la privatisation. Dans le cas de l'offre publique de vente un prix fixe est déterminé avant le lancement de la procédure. Ce prix est déterminé sur la base d'une évaluation de l'entreprise par des experts.

Par rapport à l'OPV à prix fixe, l'OPV par adjudication à prix plancher ne nécessite pas de grands efforts de préparation, notamment en matière d'évaluation de l'entreprise. En ce sens, l'OPV par adjudication à prix plancher permet de faire quelque économies, car le recours intensif aux cabinets d'audit peut s'avérer très coûteux. Le deuxième avantage de cette méthode est que, sous certaines réserves, l'entreprise sera vendue à sa valeur marchande, pouvant ainsi éviter à l'Etat le risque de liquider ses actifs.<sup>132</sup>

Au Maroc très peu d'entreprises étaient cotées à la bourse en 1989<sup>133</sup> : seulement six sur les 80 que compte la liste des entreprises publiques à privatiser. Aussi pour permettre la cession en bourse des entreprises publiques non cotées, le décret 2-90-402 (article 13)<sup>134</sup> déroge-t-il à la règle en prévoyant que pour les entreprises faisant l'objet de privatisation, l'introduction, l'inscription et la première cotation des actions de ces entreprises sont réalisées selon les dispositions du décret ayant décidé le transfert. Cette disposition avait donc pour objectif de permettre d'introduire rapidement les entreprises à privatiser en bourse sans les astreindre aux procédures en vigueur en la matière et de pouvoir étendre la procédure boursière à toutes les entreprises concernées.

Au Maroc les cessions en bourse se sont déroulées selon la procédure classique qui a permis la participation du petit épargnant. Ces cessions par la bourse ont toujours concerné une partie du capital à céder, le reste étant cédé par appel d'offres à des investisseurs institutionnels, des banques et des investisseurs étrangers.

C'est le système de constitution d'un noyau dur d'actionnaires stables par cession directe d'une partie du capital et de diffusion d'une autre partie au petit actionariat.

---

<sup>1</sup> A.Mezghani, « les enjeux de la privatisation au Maroc », colloque de Casablanca, p 11-13, 1995.

<sup>2</sup> [www.finances.gov.ma/Docs/2013/depp/decret%202\\_90\\_402](http://www.finances.gov.ma/Docs/2013/depp/decret%202_90_402). **ART 13.**- Les actions devant être transférées par voie boursière font l'objet d'une introduction à la Bourse des valeurs de Casablanca par le décret visé à l'article 3 de la loi n° 39-89 précitée. L'introduction, l'inscription et la première cotation. Des dites actions, qui doit être au minimum égale au prix d'offre fixé par l'organisme d'évaluation, sont réalisées par le directeur de la Bourse des valeurs de Casablanca selon les prescriptions dudit décret, nonobstant toutes dispositions contraires.

Ce sont les entreprises les plus importantes qui ont été concernées par les cessions en bourse : la CIOR a ainsi cédé 34% de son capital, la CTM-LN 40%, la SOFAC crédit 18,37%, la SNI 15,68% et la BMCE 14,01%.

Dans tous les cas le prix plancher a été fixé par la commission d'évaluation et les cessions n'ont pu être réalisées en dessous de ce prix.

En 2014, le nombre d'entreprises concernées par les cessions en bourse a augmenté, 40 plus grandes entreprises cotées à la Bourse de Casablanca ont été notées.<sup>135</sup>(Voir annexe).

Cette méthode présente toutefois un certain nombre d'inconvénients qu'illustre très bien l'expérience britannique dans ce domaine :

- En premier lieu , si la privatisation intervient dans un contexte boursier caractérisé par de faibles niveaux de transaction et une baisse du niveau général des cours , l'OPV à prix plancher risque d'aboutir à un prix de l'action très proche ou même égal au prix plancher fixé au lancement de l'opération.
- En second lieu, ce même résultat peut survenir si le syndicat de garantie adopte un comportement déloyal. Le syndicat de garantie, généralement composé de sociétés de bourse et de banques, a pour principale mission de garantir la souscription des titres mis en vente .Il a de ce fait l'obligation d'acquiescer tous les titres non placés auprès du public, à charge pour lui de les placer ultérieurement. En ce sens, le syndicat de garantie peut réaliser un gain substantiel si, en adoptant une stratégie (non énoncée) de sous-placier (sous-courtier), il peut acheter les actions au plus bas prix et les revendre par la suite à un prix supérieur.

#### **1-4 Le marché financier dans le programme algérien de privatisation :**

La procédure de cession faisant appel au marché financier, particulièrement l'offre publique de vente, de par les avantages qu'elle offre notamment la démocratisation de l'actionariat et le renforcement de l'irréversibilité du processus de transformation des droits de propriété est adaptée et tout à fait recommandable aux pays en développement et aux pays anciennement socialistes en transition à l'économie de marché aux contextes politico-économiques et socioprofessionnels spécifiques et difficiles.<sup>136</sup>

Au titre du programme algérien, l'ordonnance relative à la privatisation a prévu le recours au marché financier dans ces articles 26 et 27. La décision de recours à cette méthode

---

<sup>135</sup> <http://maroc1000.net/-en-bourse>. le 05/02/2013.

<sup>136</sup> Nacer sadi , Op cit , p167.

de vente proposée est prise par le comité de suivi .Elle peut être prise pour développer l'actionnariat populaire à l'occasion de privatisation d'entreprises nationales phares (banques, assurance, Télécommunications par exemple).

Sa mise en œuvre suppose un pilotage par une équipe lourde de consultants nationaux et/ou internationaux.<sup>137</sup>

Cependant, l'application des deux cités supra demeure problématique. En effet, malgré sa grande volonté à recourir à une telle procédure, l'Algérie ne réunit cependant pas toutes les conditions qui font le succès de telle procédure dans les pays industrialisés. Il est même étonnant que l'Algérie ne soit pas encore dotée d'un véritable marché financier et ce malgré la création depuis décembre 1993 du marché des valeurs mobilières et la mise en place en 1997 du cadre réglementaire et des institutions nécessaires à son fonctionnement, sachant qu'un grand nombre de pays à économie relativement équivalente (pays sous développés et pays anciennement socialistes) l'ont déjà mis en place.

C'est ainsi que dans le cadre de leur programme de privatisation, le Nigeria a vendu seize (16) entreprises publiques par recours à la bourse, la Jamaïque trois (03) entreprises et le Chili quatorze (14) entreprises.

En effet, la taille des entreprises, l'insuffisance de l'épargne nationale et le manque d'un marché de capitaux, les blocages administratifs et la nécessité de procéder à des restructurations majeurs, sont autant d'obstacles qui ne permettent pas la réussite d'une telle procédure en Algérie.

A ces difficultés pratiques, il y a lieu d'ajouter en particulier<sup>138</sup>:

- La complexité et la lourdeur des étapes préparatoires de l'OPV et les coûts financiers correspondants élevés ;
- La faiblesse de l'expertise locale dans le domaine de l'audit, de la finance et du droit des affaires ;
- Les difficultés d'une utilisation efficace des méthodes d'évaluation classiques des actifs, alors que l'OPV exige une grande maîtrise du prix d'introduction et de l'expertise dans la réalisation des évaluations ;

---

<sup>137</sup> Manuel de procédures de privatisation, ministre délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'investissement, août 2003, p80.

<sup>138</sup> Nacer sadi , Op cit, p168.

- L'impréparation des entreprises éligibles à l'introduction et leur incapacité à répondre aux exigences informationnelles des autorités boursières, des analystes financiers et des actionnaires et à gérer la carrière boursière de leurs titres.

Cependant l'absence du marché boursier ne constitue pas un handicap majeur à la privatisation pour peu que des mécanismes appropriés soient mis en place pour atteindre le grand public.<sup>139</sup>

## **Section2 : Les procédures de cession hors marché financier**

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la procédure de cession par le marché financier ont conduit les pays en développement engagés dans le processus de privatisation à recourir, dès le début des opérations de privatisation et de façon presque systématique, aux autres procédures, à savoir l'appel d'offres, le gré à gré et les procédures de renforcement du secteur privé sans transfert de propriété (les contrats de gestion, de leasing, de location et de concession).

### **1- L'appel d'offres et le gré à gré :**

L'appel d'offre et le gré à gré se distinguent fondamentalement par le fait que l'appel d'offres utilise la concurrence et a toujours été la règle générale, alors que le gré à gré est une procédure « privé », souvent d'exception, de cession directe que l'on entoure d'un certain nombre de garanties. Ces deux procédures peuvent concerner aussi bien les cessions d'actions que les cessions d'actifs.

#### **1-1- L'appel d'offres (AO) :**

La procédure d'appel d'offre est une procédure classique , souple , simple et facile à mettre en œuvre qui allie la transparence au respect de l'égalité des soumissionnaires .Les critères de choix des soumissionnaires dans cette procédure ne sont pas uniquement fondés

---

<sup>139</sup> Rabbah Bettahar : Document sur la privatisation des entreprises publiques, première partie, revue « économie », algérie, 2006, p27.

sur le prix , en effet ils peuvent multiplier en fonction des objectifs assignés à l'opération tels que les garanties offertes , l'expérience et la crédibilité des soumissionnaires .<sup>140</sup>

Cette procédure s'applique tout particulièrement aux entreprises dont les perspectives sont claires, notamment en termes de marché, financièrement saines, ayant une direction motivée et qui vont susciter l'intérêt de plusieurs investisseurs.<sup>141</sup>

En Algérie, l'ordonnance 01-04, relative à la privatisation prévoit la technique de l'appel d'offres mais ne fixe pas ses règles, contrairement à l'ordonnance 95-22 de 1995 qui a fixé les règles relatives à l'appel d'offres dans ses articles 27,28 et 29. Il est fait obligation à l'institution chargée de la privatisation de publier un avis au bulletin des annonces légales ainsi que dans au moins deux quotidiens à diffusion régionale , nationale et /ou internationale. Cet avis doit contenir les informations essentielles concernant l'entreprise et les actions ou actifs à céder .En complément de l'avis, les soumissionnaires intéressés peuvent également prendre connaissance d'une note d'information sur la situation économique et financière de l'entreprise ou de l'actif à céder et du cahier des charges. <sup>142</sup>

L'appel d'offre peut concerner les cessions d'actions et les cessions d'actifs constituant des entités économiques autonomes.

La privatisation totale ou partielle des entreprises publiques peut s'effectuer par appel d'offres restreint ou ouvert, national et/ ou international.<sup>143</sup> Dans ce cas, l'organisme chargé de la mise en œuvre de la privatisation, doit publier un avis au bulletin des annonces légales indiquant :

- Dans le cas de la cession d'actions ou autres valeurs mobilières ; le nom de l'entreprise, son siège social, son capital, son sujet, le pourcentage d'actions devant être cédées, l'activité, le marché, les résultats d'exploitation des trois dernières années, le délai de soumission des offres, les conditions particulières de cession et le prix de l'offre de cession le cas échéant.

---

<sup>140</sup> Nacer eddine sadi , Op cit, p169.

<sup>141</sup> Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la privatisation et de la promotion de l'investissement : guide de privatisation, janvier 2002, p15.

<sup>142</sup> Leila abdeladim, Op cit, p191.

<sup>143</sup> Voir article 33 de l'ordonnance 2001 sur les garanties prévues par la législation et notamment le droit au transfert des revenus proportionnellement aux apports effectués en devises, le journal officiel de la république algérienne N°47 , 22 aout 2001.

- Dans le cas de la cession d'actifs, l'annonce doit indiquer, en plus des données ci-dessus : l'identité de la personne publique propriétaire ; un cahier de charges<sup>144</sup> définissant les conditions juridiques, financières, économiques et sociales de cession ; une note d'information sur la situation économique et financière de l'entreprise publique ou de l'actif à céder.

Le prix de cession n'est pas le seul critère de sélection des repreneurs. Ceux-ci doivent présenter en outre, un business plan dans lequel ils présenteront leur programme d'investissement sur les cinq années à venir, la préservation de l'emploi, la création d'autres, la formation du personnel.

Au Maroc plus du tiers des opérations recensées ont été totalement ou partiellement réalisées par appel d'offres.<sup>145</sup>

Au Maroc le principe du recours à l'appel d'offres est posé par la loi 89-39 (article 4)<sup>146</sup>, mais c'est le décret d'application (décret 2-90-402) qui en détermine les règles. Le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts publie un avis au bulletin des annonces légales et par voie de presse qui mentionne un certain nombre d'informations concernant l'entreprise, notamment le pourcentage de la participation ou l'identification de l'établissement selon qu'il s'agit d'un transfert de participation ou d'un transfert d'établissement, la ou les personnes physiques propriétaires, le siège social, l'objet ainsi que le prix d'offre, le délai de soumission et les conditions particulières de la cession. Concernant le prix d'offre minimum, il est bien précisé que celui-ci doit être égal au prix d'offre fixé par l'organisme d'évaluation. Par ailleurs un document d'information sur la société est mis à la disposition des intéressés. Il comprend notamment les comptes de l'entreprise pour les trois dernières années.

Les objectifs de la privatisation au Maroc est le développement régional. La méthode fixée pour atteindre cet objectif est l'appel d'offres restreint qui est ouvert à une certaine catégorie de personnes liées directement à la région concernée.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> :L'article 19 de l'ordonnance 2001 qui stipule que toutes les conditions de transfert de propriété sont régies par des cahiers de charges particuliers qui seront partie intégrante du contrat de cession qui définit les droits et obligations du cédant et de l'acquéreur.

<sup>145</sup> Op cite, H trade.

<sup>146</sup> PRIVATISATION AU MAROC : Décret n° 2-90-402ART. 4.-L'organisme d'évaluation ne peut délibérer valablement que si cinq au moins de ses membres sont présents. Ses décisions sont prises à la majorité des voix des membres le composant. Les délibérations de l'organisme d'évaluation sont consignées dans un procès-verbal.

<sup>147</sup> Article 10 du décret 2-90-402 susvisé. Les personnes visées sont : les personnes résidentes nées ou exerçant une activité dans la région concernée (préfecture ou province), ainsi que les personnes de nationalité marocaine résidant à l'étranger et natives de cette région, les sociétés dont le siège est situé dans la région et

Au Maroc la procédure d'appel d'offres a concerné surtout le secteur hôtelier. Le premier hôtel à avoir été privatisé le TARIK de Tanger, a été cédé en mars 1993 à l'United Marocain Hôtels (UMH) à l'issue d'un appel d'offres. Le prix minimum d'offres avait été fixé à 15 millions de DH et l'hôtel a été cédé à 15,2 millions de Dh. La société UMH gérait déjà cet hôtel depuis sa construction.

Plusieurs autres hôtels ont été vendus en 1994 et 1995 également par appel d'offres : ainsi le Toubkal en avril 1994 a été cédé à une société marocaine (Beach-Club) pour un montant de 38,5 millions de Dh , le Volubilis à la même date à la société française FRAM pour un montant de 35 millions Dh ,le Rissani en septembre 1994 à une société marocaine , la Société Hôtelière d'Animation Touristique (SHAT) pour la somme de 8,12 millions de Dh. D'autres hôtels ont été cédés en 1995 comme l'hôtel Doukkala d'El Jadida, acheté par un opérateur touristique saoudien pour un montant de 22,170 millions de Dh.

Cette procédure a également été utilisée pour céder un certain pourcentage du capital hors bourse dans le but de constituer un noyau d'actionnaires stables.

Mis à part les cessions concernant le secteur hôtelier et les cessions combinant l'appel d'offres et la cession par le marché financier, la procédure de l'appel d'offres a été choisie pour plusieurs autres cessions. Ainsi la première opération initiée dans le cadre de la loi de 1989 <sup>148</sup>et qui a concerné la SODERS (sucre et dérivés) en 1992, s'est réalisée par appel d'offres ouvert, le choix des autorités étant justifié par le souci de ne pas fractionner le capital de l'entreprise. Les parts publiques ont ainsi été cédées à hauteur de 33,34% du capital à la société française SI Lessaffre (qui était déjà actionnaire de la SODERS pour 9,7%), une part de 2,39% du capital ayant été réservée aux salariés <sup>149</sup>La PETROM, une entreprise de distribution de produits pétroliers privatisée par appel d'offres en juillet 1993, a cédé 51% de son capital au groupe marocain pour 145 millions Dh.

Les sous modalités de l'appel d'offres sont :

- L'appel d'offres restreint, réservé à un nombre limité de compétiteurs présélectionnés ;
- L'appel d'offres ouvert, illimité en nombre de compétiteurs ;
- L'appel d'offres national, réservé ou ouvert à des compétiteurs nationaux ;
- L'appel d'offres international, réservé ou ouvert aux compétiteurs étrangers.

---

dont plus de la moitié du capital social est détenu par des personnes natives ou exerçant dans cette région et aux coopératives ayant leur siège social dans cette région.

<sup>148</sup> Maghreb sélection n°736, 1993,p6.

<sup>149</sup> A.Bouachikh , les modes de transfert des entreprises publiques au secteur privé : le cas du Maroc , vues économiques , p53-57,1993.

Ces quartes modalités peuvent être mixées selon le désir des organisateurs, comme par exemple, AO restreint national, AO ouvert national et international, etc.....

La mise en concurrence se constate à la fois par l'importance et la qualité des moyens d'information mis en œuvre pour faire connaître l'opération et provoquer le retrait du dossier d'appel d'offres, elle est complétée par le constat de la pluralité de soumissions ou offres reçues.

La transparence se constate par le contenu identitaire du dossier d'appel d'offres mis à la disposition des concurrents et par leur égalité d'accès aux autres sources de données, par l'identité des procédures applicables à la remise des soumissions, à leur ouverture, à leur évaluation et à leur classement.<sup>150</sup>

Les modalités pratiques des procédures d'appel d'offres sont multiples et peuvent varier de manière très significative à chaque étape en fonction de critères spécifiques, et notamment :

- Nombre d'investisseurs potentiels ;
- Délai imposés par les circonstances de la transaction ;
- La taille de l'entreprise concernée par l'opération de privatisation.

## **1-2 Le gré à gré (ou l'invitation à la négociation) :**

La procédure de gré à gré consiste, contrairement à l'appel d'offres, à céder directement à un ou plusieurs acquéreurs des actions ou des actifs d'une entreprise publique éligible à la privatisation en invitant (ou en les invitant) à négocier un contrat préparé à l'avance par le Gouvernement avec l'assistance d'un conseil financier.<sup>151</sup> C'est cette attribution directe qui fait du gré à gré la procédure la moins concurrentielle, une procédure peu transparente et exceptionnelle à la fois. Malgré ces inconvénients, le gré à gré est utilisé par de nombreux pays, particulièrement les pays en développement en réponse à des besoins économiques concrets ou à des contraintes particulières : recherche d'une technologie, d'un savoir faire ou de capacités industrielles ou commerciales spécifiques que peu d'entreprises maîtrisent, ou dans celui d'un actionnaire qui détient déjà une portion du capital de l'entreprise à privatiser et exerce son droit de préemption, etc.....

---

<sup>150</sup> Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement : projet de renforcement des capacités de gestion du programme de privatisation et de la promotion des investisseurs : diagnostic du processus de privatisation, mars 2006, p7.

<sup>151</sup> Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'investissement : manuel de procédures de privatisation, août 2003, p79.

Cette procédure ne serait envisagée que dans le cas où deux opérations d'appel d'offres successives se seront avérées infructueuses.

La cession de gré à gré peut être retenue dans l'un des cas suivants :

- Le transfert de technologies spécifiques,
- La nécessité d'avoir une gestion spécialisée,
- Lorsque les procédures de l'offre en bourse et l'appel d'offres sont demeurées sans effet à deux reprises.

Cette technique est décidée par le CPE sur la base d'un rapport circonstancié de l'organisme chargée de la privatisation. Pour ce qui est des conditions de règlement, l'achat se fait au comptant.

Le choix du processus de gré à gré peut également s'avérer l'unique option dans certains cas, particulièrement :<sup>152</sup>

- Lorsqu'une procédure d'appel d'offre s'est révélée infructueuse ;
- La société concernée présente des problèmes financiers, techniques, etc....., pouvant entraîner une faillite immédiate ;
- Les caractéristiques de la transaction (taille, intérêt d'opérateurs internationaux) ne justifient pas le processus d'appel d'offres ;
- Les délais sont courts et ne permettent donc pas de suivre un calendrier d'appel d'offres. Il convient de noter néanmoins qu'une négociation trop rapide peut nuire aux intérêts de l'état et que dans tous les cas, le repreneur privé peut faire retarder la finalisation de la transaction, notamment lorsqu'il est le seul investisseur à participer au processus ;
- Les conditions politiques ou économiques du pays ou du secteur ne permettent pas d'appliquer un processus d'appel d'offres traditionnel ;
- Cas de cession aux salariés.

Le recours à ce mode de cession exige, en respect des dispositions de l'article 26, une autorisation du conseil des participations de l'état (CPE) sur rapport écrit circonstancié du MI-PME-PI précisant de manière détaillée et démontrée<sup>153</sup> :

- Les motifs de sa demande de recours au gré à gré pour une EPE ou un groupe d'EPE
- Les caractéristiques de ou des EPE concernées ;

---

<sup>152</sup> Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'investissement : manuel de procédures de privatisation, août 2003, p80.

<sup>153</sup> Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'investissement : manuel de procédures de privatisation, août 2003, p80.

- Les objectifs et les contraintes particulières de l'opération de privatisation ;
- L'identité de tous les investisseurs pressentis et des informations suffisantes sur ces derniers ;
- Les conséquences en cas de recours à la procédure de gré à gré ;
- Les conséquences en cas de rejet de la demande de recours à cette procédure .

Le CPE, saisi dans les formes et délais habituels, autorise le recours à la procédure par l'adoption d'une décision motivée. Le CPE peut également décider de saisir la commission de contrôles des opérations de privatisation pour obtenir son rapport sur la transparence, la sincérité et l'équité de transaction proposée.

Au Maroc plusieurs hôtels ont été cédés de gré à gré, certains après appel d'offres, d'autres directement. L'Hôtel les Amandiers, privatisé en 1993, a fait l'objet d'une cession directe au profit d'une société marocaine la Société Floride pour 5 millions Dh. Le gré à gré était justifié dans ce cas particulier par le contrat de location avec promesse de vente qui liait la société à l'office National Marocain du tourisme. L'hôtel Friouta de Taza constitue un autre exemple de cession directe d'Hôtel : il a été cédé en octobre 1995 pour 13 millions de Dh à un particulier marocain. Au terme du contrat de cession, l'acquéreur s'est engagé à maintenir et à promouvoir la vocation hôtelière de l'établissement, à maintenir le personnel en place et à préserver les avantages acquis par les salariés.

Dans la majorité des cas le gré à gré est justifié par le droit de préemption en faveur de l'associé qui figure souvent dans les statuts des sociétés privatisées.

Ce droit joué pour les sociétés de distribution pétrolière : c'est le cas de Shell Maroc, Dragon gaz , Mobil Maroc et Total Maroc. Le capital de ces sociétés filiales de groupes pétroliers étrangers était détenu en partie par les sociétés mères qui en rachetant la part publique marocaines ont repris le contrôle de 100% de leur filiale. Ainsi la participation de 50% de la SNPP (Société nationale de produits pétroliers) dans Mobil Oil Maroc a été cédée directement à Mobil Pétroleum Inc. Au mois de mai 1994 pour le prix de 110 millions Dh<sup>154</sup>. De même Total Outre Mer a racheté la part de l'état marocain détenue par la SNPP dans Total Maroc (50%) , devenant ainsi le seul actionnaire de sa filiale. La part que détenait l'Etat marocain dans Dragon Gaz (également de 50%) a été cédée de la même manière à la firme italienne Dragofina.

Le droit de préemption a également joué pour :<sup>155</sup>

<sup>154</sup> Maghreb sélection, revue économique ,n°784, 1994, p6.

<sup>155</sup> Maghreb sélection, op cit,p73.

- L'entreprise CHELCO (confection de vêtements) qui est l'une des premières opérations de privatisation réalisée (avril 1993) : les 32% du capital détenu par l'office du développement Industriel ont été cédés directement à un anglais Courtaulds qui était déjà actionnaire à 68% de la société pour un montant de 10 millions de Dh.
- La CIOR (ciments de l'oriental) : un appel d'offres a été lancé pour la cession de 51% du capital de cette société, part qui fera finalement l'objet d'une attribution directe à l'entreprise suisse Holdercim (filiale de Holderbank) pour un montant de 614 millions de Dh (34% et 1,22% seront respectivement cédés à la bourse des valeurs de Casablanca et aux salariés quelques mois plus tard). La privatisation de cette entreprise intervenue en 1993 a constitué la première opération d'investissement étranger direct par le montant en devises investi par l'acquéreur.

<b>Tableau 1: Comparaison entre deux procédures l'appel d'offres et le gré à gré</b>		
<b>Eléments</b>	<b>Gré à gré</b>	<b>Appel d'offres</b>
<i>Négatifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de concurrence ;</li> <li>- Limite la marge de manœuvre ;</li> <li>- Egalité de traitement des diverses manifestations d'intérêts ;</li> <li>- Délai de discussion raccourci mais délai de décision peut être allongé ;</li> <li>- Problème fréquent lors de la survenue de nouvelles manifestations d'intérêts alors que des offres sont à l'étude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délai long mais fixe ;</li> <li>- Lourdeur de traitement et complexité de l'évaluation des offres.</li> </ul>
<i>Positifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le cas où on sait qu'il y a peu de manifestations d'intérêt ;</li> <li>- Question d'opportunité ;</li> <li>- Plus rapide , mais avec des réserves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en concurrence ;</li> <li>- Transparence ;</li> <li>- Communication.</li> </ul>

Source : Projet d'aide à la mise en place de partenariat public privé, le dossier d'appel d'offres (DAO), session du 20 au 27 février 2005, MI-PME-PI, p7.

## **2- La cession d'actifs ou d'actions :**

Les cessions d'actifs ou d'actions sont des formules rapides, souples et les mieux adaptées aux privatisations difficiles. Elles sont très utilisées dans les pays en développement et dans les pays de l'Europe de l'Est.

### **2-1-La cession d'actifs :**

La cession d'élément d'actifs est une formule souvent retenue pour des entreprises de grande taille qui ont très peu de chances de trouver un acquéreur disposé à les acheter en l'état

et avant fragmentation ou pour des entreprises publiques qui se recentrent , suite à des mesures de restructuration industrielle , sur leur métier de base en se soulageant par cession des actifs de toutes leurs activités secondaires ou périphériques qui sont la cause de son déficit ou qui l'aggrave. Elle est également utilisée dans les opérations de liquidation « créatrice » qui consiste à apurer le secteur public de ses éléments déficitaires et les moins rentables. <sup>156</sup>

Pour être qualifiée de « privatisation » , cette forme de cession doit porter toutefois sur des actifs constituant une activité homogène de l'entreprise , car la cession d'actifs ou de biens isolés (véhicules , terrains , matériels de production inutilisés ,.....) est une simple opération de gestion courante relevant des prérogatives du management de l'entreprise et du droit commun qui ne saurait être assimilée à une privatisation . Il est généralement considéré qu'au sein d'une société commerciale, constituent les unités autonomes les actifs ou groupes d'actifs pouvant être exploités de manière distincte, en dehors de cette société. <sup>157</sup>

Au Maroc il n'y a pas de définition de l'élément d'actif à privatiser car la formulation retenue est celle de transfert d'établissement .En effet parmi les 112 entités publiques à privatiser figurent des établissements hôteliers. C'est à ces établissements que l'article premier de la loi 89-39 <sup>158</sup> fait référence par opposition à la cession des participations de l'Etat pour les autres entreprises publiques figurant sur la liste des privatisables.

---

<sup>156</sup> Tebani Amel , op cit ,p156.

<sup>157</sup> Ministère délégué auprès du Chef du gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'investissement : Manuel de procédure de privatisation, aout 2003, p 82-83.

<sup>158</sup> ARTICLE PREMIER Préalablement à leur transfert, les participations et établissements visés à l'article premier de la loi n°39-89 susvisée font l'objet d'une évaluation dans les conditions prévues ci-dessous. L'évaluation est effectuée selon les méthodes objectives généralement retenues en matière de cession totale ou partielle d'entreprise, en prenant en considération, suivant les spécificités propres à chaque cas, notamment la

Cette distinction correspond à la réalité des privatisations au Maroc puisque les seules cessions d'actifs ont concerné non pas des unités d'exploitation industrielles, mais des établissements hôteliers. Les entreprises industrielles ont toutes fait l'objet de cession d'actions à la bourse ou par appel d'offres.<sup>159</sup>

## **2-2 La cession d'actions :**

Les cessions d'actions hors marché financier sont une pratique assez courante dans tous les pays. Elles peuvent s'effectuer dans le cadre d'une cession ou à l'occasion d'une opération d'augmentation de capital.

L'inconvénient principal de la cession en bourse est le fractionnement de l'actionnariat et son instabilité qui peuvent avoir des conséquences sur la gestion de l'entreprise.

Ce mode de transfert, qui n'a pas de limite au niveau de la participation du partenaire privé au capital social, est prévu par la loi algérienne relative à la privatisation pour notamment permettre aux SGP<sup>160</sup> d'opérer la réhabilitation et la restructuration industrielle des entreprises de leur portefeuille jugées d'importance stratégique ou détenant un pouvoir de marché important.<sup>161</sup>

La cession d'actions obéit au droit commun des contrats et, plus particulièrement, du contrat de vente résultant du code civil algérien. Elle soumet aussi aux conditions prévues par l'ordonnance de 2001 : évaluation de la valeur des titres à céder par des experts indépendants, procédure administrative, formalités de publicité, étude des offres, ...<sup>162</sup>

Au Maroc on a eu recours à la procédure de cession d'actions par appel d'offres ou de gré à gré pour des entreprises d'importance très variable relevant de secteurs très divers. Cependant pour un certain nombre d'opérations et notamment pour les cessions de participations dans de grandes entreprises, le schéma général de cession en deux parties a été retenu et semble devoir continuer à être mis en œuvre compte tenu du succès des opérations

---

valeur des actifs, la valeur substantielle, les bénéfices réalisés, la valeur boursière des actions, l'existence de filiales et les perspectives d'avenir.

<sup>159</sup> L.Chemli, les techniques des privatisations des entreprises publiques, 1996, p106.

<sup>160</sup> SGP : société de gestion des participations.

<sup>161</sup> nacer eddine sadi, op cit, p173.

<sup>162</sup> Ministère délégué auprès du Chef du gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'investissement : Manuel de procédure de privatisation, août 2003, p 83.

ainsi réalisées. Ce schéma consiste à céder une partie de la participation publique par voie d'appel d'offres à un noyau dur d'actionnaires et le reste à la bourse des valeurs de Casablanca.

La première grosse privatisation réalisée, celle d'une holding la société Nationale d'Investissement (SNI) en 1994 s'est déroulée en deux étapes : la première par appel d'offres pour 51% du capital et la seconde pour 15,63% à la bourse de Casablanca (33% du capital de la SNI était déjà contrôlé par des sociétés privées). L'appel d'offres a ainsi permis de constituer d'une part un noyau dur (35%) autour de la banque BCM (plusieurs banques marocaines, des compagnies d'assurances ainsi que des mutuelles d'assurances) et d'autre part un noyau mou (16%) composé de plusieurs sociétés étrangères. Les 15,68% restants ont été proposés aux petits actionnaires qui ont été très nombreux à se porter acquéreurs (45.000 actionnaires pour 1.203.678 actions mises en vente). Le montant total du transfert de la SNI (appel d'offres et bourse) s'élève à 2.030,1 millions de Dh.<sup>163</sup>

La SOFAC crédit spécialisée dans le crédit à la consommation a également été privatisée de la même façon : 35% de son capital a été transféré à un consortium d'institutions financières marocaines par appel d'offres pour un montant de 89,3 millions de Dh et parallèlement 18,37% ont été mis en vente à la bourse pour 40 millions de Dh.

On peut également illustrer cette technique par la privatisation de l'entreprise CTM-LN société de transport de passagers et de messagerie, dont 35% ont été cédés après appel d'offres restreint à un consortium d'institutions financières marocaines et 40% à la bourse des valeurs en juillet 1993.

La cession d'actions, recouvre également la privatisation par conversion de la dette et l'augmentation de capital.

### **2-2-1 La conversion de la dette :**

La conversion de dette par action est un mode de transfert adapté aux pays fortement endettés. Il a été principalement appliqué en Amérique latine (notamment au Brésil, Chili, Mexique et Philippines). A fin 1992, ce mode de transfert a permis de réduire 12 milliards de dollars de dettes extérieures des pays en développement. L'objectif recherché par cette

---

<sup>163</sup> M. Boussoumah, les privatisations en question, annales de l'institut maghrébin, 1994, p13-25.

modalités, est de résoudre simultanément deux problèmes : la privatisions et le remboursement de la dette extérieure.

Cette modalité s'opère en deux temps :

- L'achat sur le marché secondaire de la dette extérieure par des investisseurs intéressés de titres représentatifs de la dette extérieure du pays en développement cible émetteur de ces titres ;
- L'échange de ces titres contre des actions des entreprises à privatiser.

Ce mode de transfert a tendance à décliner, en raison des contraintes qui accompagnent la conversion, dont particulièrement:

- Sa lourdeur : cette procédure fait intervenir de nombreuses institutions et des procédures juridiques très complexes , ce qui ne manque pas de rajouter des éléments supplémentaires de complication à un processus (la privatisation) déjà fort complexe ;
- La pression inflationniste des mécanismes de conversion ;
- L'obscurité qu'il favorise ;
- L'impact négatif de la conversion de dettes sur la crédibilité financière des pays qui y ont recours.

Malgré ces inconvénients, la crise de l'endettement et la raréfaction des ressources en devises ont conduit de nombreux pays en développement , dont l'Algérie<sup>164</sup>, à retenir ce mode de transfert dans le cadre des privatisations pour réduire le fardeau de leur dette extérieure et bénéficier d'apport de compétences et de savoir-faire extérieurs nécessaires à la réhabilitation de leur industrie.

### **2-2- 2-L'augmentation du capital :**

Cette modalité consiste à augmenter le capital de l'entreprise publique par recours à des capitaux privés, en consacrant la substitution du secteur privé à l'état dans le financement de l'entreprise publique.

---

<sup>164</sup> L'Algérie a obtenu, en juin 200, de la France , son principal créancier bilatéral avec 3,5 milliards d'euros , un accord de principe pour la conversion de 60 millions d'euros en investissements.

C'est une forme de privatisation partielle à l'issue de laquelle l'entreprise concernée se transforme en société mixte. Par ce type de recours au secteur privé, l'état introduit des éléments de gestion privée ayant pour objectif la recherche du profit.<sup>165</sup>

L'ouverture du capital de l'entreprise publique s'opère par l'émission d'actions nouvelles et leur cession au profit d'un partenaire stratégique avec renonciation par l'Etat à ses droits préférentiels de souscription (DPS) .

Elle est généralement utilisée par les entreprises publiques qui ont besoin d'un apport externe de ressources financières pour financer un programme de mise à niveau ou un plan de développement.<sup>166</sup>

L'Etat peut conserver le contrôle de l'entreprise même lorsqu'il désistait de plus de 50% du capital. C'est le cas notamment lorsque le restant de l'actionnariat est éparpillé ou lorsqu'il détient des actions spécifiques lui conférant des droits particuliers. La privatisation par augmentation du capital ne résout pas le problème de la recherche de l'acquéreur .L'ouverture minoritaire des entreprises publiques par augmentation de leur capital est un processus lent de privatisation. En gardant le contrôle de telles entreprises, l'Etat peut freiner l'application des mécanismes de marché et donc la transition vers l'économie du marché. C'est précisément cette possibilité qui a rendu cette formule peu attractive.<sup>167</sup>

L'avantage de cette opération pour les entreprises réside principalement dans le fait que les revenus provenant de la cession ne seront pas réservés au trésor public, mais maintenus au sein de l'entreprise pour des besoins internes. Elle représente aussi l'avantage d'éviter les difficultés liées à l'évaluation, car l'entreprise cédante fixe alors elle-même le montant de la cession et donc l'ampleur de l'augmentation de capital correspondante.

### **3- La privatisation de la gestion :**

La privatisation de la gestion est obtenue lorsque l'Etat souhaite renforcer le secteur privé, tout en conservant la propriété de l'entreprise ou de l'activité concernée par l'opération, en recourant à des modalités de privatisation lente sans transfert de ses droits de propriété.

---

<sup>165</sup> عبد الرحمن مبتول, مرجع سبق ذكره ص 77.

<sup>166</sup> طارق عبد العال حماد، " دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية "، مصر، كيلوبترا للطباعة والكمبيوتر، 1998، ص 153.  
<sup>167</sup> ضياء مجيد الموسوي، " الخصوصية والإصلاحات الهيكلية، آراء واتجاهات "، ( الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 78، 1996).

La privatisation de la gestion peut être une alternative à la privatisation lorsque cette dernière ne peut avoir lieu pour des raisons politiques (évitement des réactions d'opposition au processus de privatisation), institutionnelles ou lorsqu'il s'agit d'un monopole naturel. Elle peut également être perçue comme une étape préalable vers la privatisation.

Le recours à cette procédure est également justifié par sa flexibilité, la mise en concurrence des contractants potentiels, la recherche de l'amélioration et la mise à niveau des modes de gestion, le renforcement du rôle du secteur privé dans l'économie nationale, et le contournement des difficultés techniques que rencontrent les cessions d'actifs ou d'actions, l'insuffisance de l'épargne locale et les difficultés relatives à l'évaluation et à la détermination du prix de vente.<sup>168</sup>

La gestion privée d'entreprises publiques est une pratique qui existe depuis longtemps. Au cours des années 70 et 80 le contrat de gestion s'est considérablement développé dans le cadre des relations entre les pays en développement et les investisseurs étrangers. On a assisté à cette époque à un déclin des formes traditionnelles d'investisseurs direct qui ont été remplacées par de nouvelles formes contractuelles, qui sont essentiellement les contrats de License et d'assistance technique, les contrats clé en main et produit en main, les contrats de partage de production et de service, la sous-traitance internationale, la location bail et le contrat de gestion.<sup>169</sup>

Il existe plusieurs formes de contrats permettant un transfert de gestion, dont les plus couramment utilisées sont :

### **3-1- Les contrats de gestion :**

Un contrat de gestion (ou de management) est un arrangement contractuel pour la gestion d'une entreprise publique par le secours privé.<sup>170</sup> Les contrats de gestion consistent pour l'Etat-proprétaire de confier la gestion d'une entreprise publique à une personne physique ou morale de droit privé, appelée « gestionnaire », sans transfert de tous les attributs de son droit de propriété.

---

<sup>168</sup> أحمد باشي, مرجع سبق ذكره , ص 104.

<sup>169</sup> Leila Abdeladim , op cit , p201.

<sup>170</sup> abdelkader Gliz , op cit , p35.

Le gestionnaire privé, sélectionné pour son savoir-faire et pour son expérience avérée dans des activités similaires, assume la responsabilité des activités de l'entreprise selon un cahier des charges défini moyennant compensation. Tandis que le financement de l'exploitation et les investissements additionnels restent généralement à la charge et sous la responsabilité de l'Etat-proprétaire.<sup>171</sup>

Les contrats de gestion présentent deux principales caractéristiques : en premier lieu aucun pays n'a considéré ce contrat comme un instrument important de réforme du secteur public, en second lieu, l'activité la plus concernée par ces contrats est le secteur touristique.

L'Algérie a retenu ce type de contrat comme mode de privatisation des entreprises publiques en le soumettant à l'instar des autres procédures de transfert , aux formalités de publicité , de transparence , d'équité et de contrôle .

Cependant aucune indication n'a été donnée concernant la forme de rémunération. Il convient de relever que la gestion contractuelle privée concerne déjà depuis plusieurs années un secteur stratégique et exclu de la privatisation, celui des hydrocarbures.

Au Maroc, les contrats de gérance dans le domaine hôtelier sont une pratique courante depuis plusieurs années<sup>172</sup>. 21 établissements composant le patrimoine de l'Office National Marocain du tourisme (ONMT), ont été confiés en location gérance. Les contrats liant l'entreprise et le locataire gérant prévoient généralement une durée de 10 ou 12 ans avec possibilité de reconduction. Les montants des loyers sont fixés forfaitairement et les fonds de commerce restent la propriété de l'entreprise.

Cette gestion n'a pas donné les effets escomptes malgré les avantages octroyés aux locataires<sup>173</sup>. C'est pourquoi on retrouve parmi les hôtels privatisables plusieurs hôtels mis en location gérance.

La loi de privatisation marocaine <sup>174</sup> a exclu de son champ d'application les contrats de gestion. Ne les en pas considérés comme des procédures aboutissant à la privatisation de l'entreprise.

---

<sup>171</sup> Nacer eddine , op cit , p175.

<sup>172</sup> M.Rhomari , la privatisation des hôtels au Maroc et en Tunisie , revue tunisienne d'administration publique , p29-52,n°7,1993.

<sup>173</sup> Ibid, p30.

<sup>174</sup> [www.docstoc.com/docs/112938202/La-Privatisation-au-Maroc](http://www.docstoc.com/docs/112938202/La-Privatisation-au-Maroc).

Ce type de contrat n'a pas connu un grand succès. Les causes sont liées essentiellement à la difficulté de cerner dès le départ tous les problèmes potentiels et toutes les situations contentieuses avec le gestionnaire privé<sup>175</sup>:

- La difficulté de définir avec précision les objectifs et l'étendue des pouvoirs du gestionnaire,
- La difficulté de fixation d'une juste rémunération du gestionnaire privé,
- Les lourdes conséquences financières et politiques pour l'état des mesures sociales (ajustement des effectifs, réduction des salaires,...) mises en œuvre par le gestionnaire dans le cadre de la rationalisation de la gestion,
- Les lourdes conséquences financières pour l'état d'un sur investisseurs du gestionnaire pour accroître rapidement la productivité.

### **3-2- Les contrats de leasing (bail) et de location :**

Ils consistent pour l'Etat à confier le plein contrôle opératoire financier sur les actifs essentiels de l'activité de l'entreprise (infrastructures, fonds de commerce, unité de production ou de prestation de service) à un opérateur privé, en contrepartie du paiement d'une prime (loyer) annuelle fixe sans lien avec les performances réalisées. L'Etat ne prend plus en charge les dépenses d'investissement et de fonctionnement. Les contrats de leasing ont l'avantage de créer une complémentarité entre la propriété publique d'une part et l'expertise privée d'autre part et de dégager ainsi l'Etat de toute charge de gestion. Ce type de contrat aboutit généralement à une privatisation effective.

Le contrat de location traditionnel se différencie du leasing par le seul fait qu'il ne prévoit pas une option d'achat de l'entreprise par le contractant au terme du contrat.

La caractéristique principale du bail réside dans la responsabilité pleine et entière du preneur du bail dans le risque commercial de l'activité. Il doit s'acquitter de ces paiements (sommes forfaitaires) quelque soient le profit ou la perte qu'il dégage de cette gérance. En plus du paiement du montant du bail, il est normalement obligé de maintenir et donc de réparer les installations selon le cahier de charges. Aussi le preneur du bail recrute son propre

---

<sup>175</sup> Tebani Amel , op cit , p 161.

personnel, peut (mais n'est pas tenu) garder le personnel existant en l'intégrant à ses propres effectifs.<sup>176</sup>

Ce type de contrat n'a pas connu en Algérie une grande application dans le cadre des privatisations. Quelques cas ont été relevés dans le secteur de l'industrie agroalimentaire, avec souvent des partenaires locaux et limités sur les plans de l'importance et de l'impact au niveau national.<sup>177</sup>

### **3-3 la concession :**

La concession de service public est un procédé par lequel une personne publique dite « autorité concédante », confie à une personne physique ou morale appelée « concessionnaire » le soin de gérer un service public sous le contrôle de l'autorité concédante, moyennant une rémunération qui consiste, le plus souvent, dans les redevances que le concessionnaire percevra sur les usages du service. La concession est la forme classique d'exploitation de ressources naturelles dans les pays en développement par des entreprises étrangères.<sup>178</sup>

En Algérie, la concession n'a pas été codifiée comme mode de privatisation, mais ces dernières années une nouvelle tendance en faveur de ce mode de gestion se dessine, où la concession est désormais codifiée par de nombreux textes réglementaires spécifiques comme mode de privatisation particulièrement dans les infrastructures routières, le transport et la distribution du gaz et de l'électricité, les télécommunications, l'exploitation des mines,....

## **Section3 : Autre mode de privatisation (La reprise par les salariés)**

L'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques a constitué l'acte de naissance des RES. Elle énonce dans son article 4 que le patrimoine des entreprises publiques économiques est cessible et aliénable conformément aux règles de droit commun et de dispositions de la présente ordonnance.

---

<sup>176</sup> Rabah Bettahar : Document sur la privatisation des entreprises publiques, algérie, 2003, p 36.

<sup>177</sup> Nacer eddine , op cit ,p 178.

<sup>178</sup> Leila abdeladim , op cit ,p 206

Le Conseil des Participations de l'Etat, organe suprême, créé par l'article 8 décide en dernier lieu d'approuver les dossiers de privatisation soumis à son examen. Dans son article 15, l'ordonnance n'exclut aucun secteur et rend éligibles à la privatisation les entreprises publiques économiques relevant de l'ensemble des secteurs quelle que soit leur activité économique.

L'article 26 élargit les formes de cession par les mécanismes du marché financier, l'appel d'offres, le gré à gré ou toute autre forme de privatisation portant sur la promotion de l'actionnariat populaire. Les RES ont justement pu être créés grâce à ce dernier mode de privatisation.

Cependant, c'est incontestablement l'article 29 qui précise les modalités de création des RES. Il énonce à cet effet : « Les salariés intéressés par la reprise de leur entreprise bénéficient d'un droit de préemption qui doit être exercé dans un délai d'un (1) mois à compter de la date de notification de l'offre de cession aux salariés.

Les salariés bénéficient en outre d'un abattement de 15% maximum sur le prix de cession. Ces derniers doivent obligatoirement s'organiser en sociétés dans l'une des formes juridiques prévues par la loi. Les modalités d'application du présent article seront définies, en tant que de besoin, par voie réglementaire ».

Pour cette modalité de privatisation, les salariés ont pour obligation de s'organiser en personne morale.

En application de cette ordonnance, un décret exécutif n° 01-353 du 10 novembre 2001 a précisé les modalités de sa mise en œuvre en définissant les conditions et modalités de reprise d'une entreprise publique économique par les salariés.

Il rappelle que les RES sont créés après l'aval du Conseil des Participations de l'Etat et doivent faire au préalable l'objet d'une évaluation de leurs actifs par des experts indépendants.

La mise en œuvre du processus de reprise de l'entreprise par les salariés est soumise à des préalables relatifs :

- A l'adhésion des travailleurs ;
- A l'existence du marché ;
- A la régularisation du patrimoine ;
- A la taille de l'entreprise ;
- A la santé financière de l'entreprise ;

- Au climat social au sein de l'entreprise ;
- A l'élaboration d'un projet de reprise.

La prise en charge immédiate de ce dispositif permettra aux salariés de se déterminer et d'en bénéficier au plus tôt.

Il n'en demeure pas moins que du travail préparatoire effectué au sein de l'entreprise dépend la célérité avec laquelle les opérations de reprise seront menées.

Les salariés repreneurs doivent obligatoirement faire partie du personnel de l'entreprise au moins une année avant la cession (article 4). Ceux non intéressés par la reprise peuvent rester avec un statut de salarié ou quitter l'entreprise en bénéficiant des droits de départ (article 7). La participation des salariés repreneurs au capital de la société nouvelle est proportionnelle au montant de leur apport et aucun ne doit détenir plus de 50% du capital (article 8).

Pour assurer la pérennité de l'entreprise, le décret fixe dans son article 9 une durée d'incessibilité de 5 ans des titres de la société qui sera créée et conditionne toute cession au-delà de cette date au paiement intégral des dettes accordées.

Enfin, les modalités de paiement sont généreuses. En plus de l'abattement de 15% de la valeur de l'entreprise octroyés aux salariés repreneurs (article 10), le remboursement est fractionné en un versement initial et le reliquat payable sur une durée de 20 ans (article 11).

Ainsi, les salariés d'une EPE éligible à la privatisation totale bénéficient<sup>179</sup>:

- De 10% du capital, à titre gracieux, sous forme d'actions, sans droit de vote ni de représentation au conseil d'administration ;
- D'un droit de préemption,<sup>180</sup> s'ils sont intéressés par la reprise de leur entreprise ;
- D'un abattement de 15% maximum sur le prix de cession ;
- Paiement échelonné sur une période de 15 à 20 ans avec un versement initial qui doit représenter au moins 20% du prix de cession, le reliquat étant réglé par semestres d'égal montant avec application d'un taux d'intérêt de 6% l'an et un différé de remboursement de 2 années sans intérêts.

---

<sup>179</sup> Voir article 28 et 29 de l'ordonnance 2001. le journal officiel de la république algérienne N°47, 22 aout 2001.

<sup>180</sup> Le cas de l'entreprise Em mansourah figurant dans notre échantillon.

La création des RES est ainsi institutionnalisée et a démarré pratiquement en 2003 où il a été observé la création des premières RES en Algérie. En 2003, elles étaient au nombre 8 SPA avant qu'il n'atteigne 76 en 2008.

Toutefois, à leur création, les RES ont non seulement hérité des multiples problèmes liés à leur ex-statut d'entreprise publique (dettes fiscales, parafiscales, capacités managériales insuffisantes, équipements vétustes, marché étroit...) mais connaissent de nouveaux comme l'obligation du maintien des personnels même s'ils sont en sureffectif, le blocage de l'ouverture du capital à l'actionnariat externe avant la fin du paiement intégral des actifs cédés, le non bénéfice des avantages pour les opérations d'investissements (fiscaux et autres), le blocage du financement par crédit bancaire à cause de l'hypothèque, les prix de cession des actifs fonciers excessivement élevés, l'absence d'un cadre juridique spécifique au statut de l'actionnaire-salarié, la concurrence déloyale des entreprises opérant dans l'informel notamment dans les mêmes activités et régions des RES....

Les RES sont ventilé selon la configuration des SGP, à savoir 3 régions : Est et Sud/Est, Centre et Ouest et Sud/Ouest pour les entreprises constituées. Cette ventilation est présentée dans le tableau qui suit.

**Figure : Synthèse de la situation des RES en 2008**

<b>Situation des RES</b>	<b>Est et Sud Est</b>	<b>Centre</b>	<b>Ouest et sud Ouest</b>	<b>Total</b>
Dissoutes	2	-	-	2
Eligibles	9	6	-	15
Constituées	22	15	25	62
Total	33	21	25	79

**Source :** *La Fédération Algérienne des entreprises RES*<sup>181</sup>

En nombre, elles sont ventilées entre les régions respectivement à raison de 42%, 26% et 32% donc plus présentes à l'est et à l'ouest qu'au centre.

<sup>181</sup> Créé en janvier 2008 dans le cours du développement du projet ESMESUD et affiliée à la confédération générale des entreprises algériennes (CGEA). <http://www.cgea-dz.org> le 07/03/2013.

Cependant , cette procédure peut poser des problèmes liés à la capacité financière limitée des salariés notamment dans les pays où le système bancaire n'est pas adapté , et c'est le cas de l'Algérie , à l'instabilité de l'actionnariat vécue par de nombreux pays , à l'absence de concurrence dans l'achat des entreprises , et à l'opposition de certains investisseurs externes à l'actionnariat des salariés , notamment dans les petites entreprises .

Le Maroc est celui où les avantages accordés aux salariés sont les plus limités. La part qui peut leur être accordée est de 20% maximum en cas de cessions des participations. Lorsqu'il s'agit de cession d'établissements, il peut leur être consenti un rabais de 10% maximum mais ils ne peuvent céder leurs actions dans un délai de trois ans après leur acquisition. Pour l'acquisition de la part qui leur est réservée, les salariés bénéficient d'un rabais maximum de 15% sur le prix de cession.

#### **Section 4: Le choix du mode de privatisation <sup>182</sup>**

Le choix du mode de privatisation est toujours effectué par le Ministère de la Participation et de la Promotion de l'investissement en collaboration avec l'entreprise et la SGP. Il est déterminé en fonction des caractéristiques de l'entreprise et des objectifs recherchés par les pouvoirs publics.

Un diagnostic préliminaire est effectué pour déterminer les caractéristiques principales de l'entreprise.

Il constitue la première étape du processus de privatisation .Les principales caractéristiques à considérer sont, entre autres :

- Le secteur d'activité ;
- La taille de l'entreprise ;
- Le marché et la situation concurrentielle ;
- La situation financière et les besoins en fonds de roulement et investissements ;
- Les besoins d'amélioration du management et motivation de la direction ;
- Les manifestations d'intérêt des différents repreneurs privés dont les salariés.

---

<sup>182</sup> Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'investissement : Guide de privatisation, janvier 2002, p 11,12.

Ainsi par exemple le poids relatif des actifs et de la main d'œuvre déterminera le choix du mode de privatisation. Les petites entreprises à forte main d'œuvre des secteurs des services seront des candidats naturels à la reprise de l'entreprise par les salariés. A travers, une entreprise industrielle avec des actifs importants sera plutôt privatisée par des méthodes d'appel d'offres ou de gré à gré.

Un autre aspect déterminant dans le choix du mode de privatisation est constitué par les objectifs que les pouvoirs publics se sont fixés comme priorités dans l'arrêté du programme de privatisation : importance des rentrées budgétaires immédiates, viabilité du projet à long terme, rapidité du processus de privatisation, perception du programme de privatisation dans le public.

Sur la base de ces indicateurs, du diagnostic préliminaire et des objectifs des pouvoirs publics les options sur le mode de privatisation de l'entreprise sont retenues.

A ce stade, les opérations envisageables peuvent être :

- La restructuration financière préalable : envisageable uniquement si c'est une condition déterminante de la privatisation qui s'ensuit.
- La concession : les caractéristiques de l'entreprise de service public sont telles en terme de besoin d'investissement, en terme de contrainte, en matière de tarification, en terme d'importance nationale et de position monopoliste que la concession de service public est le meilleur arrangement entre des méthodes gestion privée et des contraintes de service public.
- La privatisation par appel d'offre sera la modalité retenue si plusieurs investisseurs ont exprimé leur intérêt et que l'entreprise est saine, avec des perspectives claires.
- La privatisation de gré à gré sera adoptée si l'intérêt des repreneurs est limité et si l'appel d'offre a échoué.
- La privatisation par vente d'actifs se justifiera dans les cas d'actifs excédentaires ou de liquidation.
- La privatisation par appel public à l'épargne (bourse) demande des caractéristiques particulières de l'entreprise notamment en matière de profit et de renommée (réputation).
- La privatisation par vente aux salariés est particulièrement adaptée aux petites entreprises, avec des actifs limités.

- La dissolution /liquidation.

Plusieurs modes de privatisation peuvent parfois être utilisés en parallèle pour une même entreprise, notamment des combinaisons incluant la cession partielle d’actions en bourse .Le choix de la méthode ou du mélange de méthode dépend de l’entreprise et des objectifs fixés.

## **Section 5: Le déroulement d’une opération de privatisation par ses différents modes**

La phase préparatoire d’une opération de privatisation est consacré à la mise au point du dossier technique .Le contenu de ce dossier varie peu quel que soit la modalité de cession retenue, les variantes portent surtout sur le degré d’approfondissement et de confidentialité des éléments constitutifs.

Pour réaliser son dossier technique et attirer les investisseurs, le MI-PME-PI<sup>183</sup> peut se faire assister par un conseil extérieur : banque d’affaires, cabinet de conseil national ou international suivant la nature des enjeux. Par ailleurs la SGP et l’entreprise peuvent participer à la construction du dossier sous l’égide du MI-PME-PI.

Les principaux éléments de la phase préparatoires sont les suivants :

- Un planning du travail à faire et des décisions à prendre par le MI-PME-PI et la SGP est élaboré en premier lieu ;
- Les audits sont ensuite confiés à des experts indépendants ;
- Un business plan <sup>184</sup> doit être préparé par la SGP avec l’entreprise .IL est indispensable si une évaluation par la méthode des cash-flows actualisés est envisagée. Il sert également de base à la rédaction du mémorandum d’information.<sup>185</sup>Un consultant extérieur ou une banque d’affaires peuvent contribuer à cette analyse ;
- L’évaluation étant une obligation légale, elle suit immédiatement l’audit <sup>186</sup>et le business plan .Il est souhaitable qu’elle soit effectuée, à la demande du MI-PME-PI,

<sup>183</sup> MI-PME-PI : ministère de l’industrie des petites et moyennes entreprises –promotion de l’investissement.

<sup>184</sup>Le business plan projette la situation de l’entreprise de 3 à 5 ans les plans marché et concurrence, finance, technique et situation sociale.

<sup>185</sup> : Le mémorandum d’information est un document de présentation standardisé au plan international destiné à présenter l’entreprise sur les plans marché, production, social, environnement et finance.

<sup>186</sup> L’audit permet l’identification des forces et faiblesse de l’entreprise et éclaire de façon appropriée le travail d’évaluation .IL comporte plusieurs volets : audit comptable et financier ; audit juridique et fiscal ; audit technique ; audit environnemental.

par un expert indépendant dont les honoraires sont supportés par l'entreprise, la SGP ou le MI-PME-PI. Le conseil d'administration de l'entreprise est informé de l'évaluation, finalement approuvée par le MI-PME-PI ;

- Lors de l'élaboration du business plan, et à l'issue des audits, des besoins de restructuration avant privatisation peuvent apparaître, des opérations de régularisation des comptes ou du patrimoine, ou même des opérations plus lourdes concernant entre autres le personnel et la production ;

Le traitement de ces besoins devra être défini de façon précise par le MI-PME-PI et la SGP, proposé par le MI-PME-PI au CPE pour accord et mandat d'action ;

Les investisseurs techniques ou de toute autre nature seront laissés à l'appréciation du repreneur qui pourra les réaliser après privatisation.

- Le droit des employés et les modalités de sa mise en œuvre (10% du capital faisant l'objet de l'opération) seront précisés dans le mémorandum d'information ;
- Le business plan et les audits serviront de base au mémorandum d'information sur l'entreprise qui sera préparé par l'entreprise ou un consultant (banque d'affaires par exemple) rémunéré par l'entreprise ,la SGP ou le MI-PME-PI .La finalisation du mémorandum ne peut avoir lieu qu'après décision sur le mode de privatisation et le degré d'ouverture du capital.

Le mémorandum précisera le cas échéant l'existence de l'action spécifique ainsi que les modalités de participation des salariés.

- Le cahier de charges est destiné à définir les obligations contractuelles demandées aux soumissionnaires à l'appel d'offres.

Dans le cas d'une entreprise petite ou moyenne qui représente un enjeu réduit, il est conseillé d'effectuer une préparation simplifiée, par rapport à celle qui est décrite ci-dessus. Ceci est important pour des raisons de rapidité ,de cout et plus généralement d'efficacité comme par exemple la volonté d'éviter une période d'incertitude trop longue à l'intérieur de l'entreprise qui est la conséquence inévitable de l'organisation d'une telle procédure.

Les simplifications portent essentiellement sur :

- Le recours à un conseil extérieur qui constituera une exception ;

- Les audits quels qu'ils soient et le business plan seront remplacés par un diagnostic rapide ;
- L'évaluation sera simplifiée en privilégiant l'approche par la méthode patrimoniale de l'actif net ;
- Les restructurations seront purement et simplement laissées à la charge du repreneur en fonction de sa propre vision de l'entreprise.

### **1- La privatisation par le biais du marché financier :**

Les principales tâches à accomplir, dans tous les cas par le MI-PME-PI ou la SGP en concertation avec le premier, dans le cadre d'un appel public à l'épargne sont<sup>187</sup>:

- Diagnostic sur les besoins financiers de l'entreprise ;
- Appréciation du potentiel de vente des actions par les courtiers (IOB)<sup>188</sup> ou les syndicats de placement (banques) ;
- Evaluation de l'entreprise ;
- Décision du CPE sur proposition du MI-PME-PI relative à : la nature de l'opération d'APE (cession d'actions ou augmentation du capital), taux d'ouverture du capital, la fixation du montant de l'opération, du prix de l'action et du nombre d'actions proposées ;
- Décision sur l'opportunité de créer une action spécifique par le CPE sur dossier du MI-PME-PI ;
- Fixation de la durée de l'opération ;
- Définition des conditions spéciales d'achat par les travailleurs de l'entreprise ;
- Conditions préférentielles par les souscripteurs personnes physiques ;
- Rédaction de la notice/prospectus ;
- Présentation du dossier à la COSOB<sup>189</sup> et à la bourse d'Alger (SGBV)<sup>190</sup> ;
- Finalisation du contrat de cotation avec l'intermédiaire en bourse (IOB) ; par la SGP ou l'entreprise sous l'égide du MI-PME-PI ;
- Finalisation du contrat de placement par la SGP ou l'entreprise sous l'égide du MI-PME-PI ;

---

<sup>187</sup> Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de promotion de l'investissement : guide de privatisation, janvier 2002, p22.

<sup>188</sup> IOB : intermédiaire en opérations bancaires.

<sup>189</sup> COSOB : la commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse.

<sup>190</sup> SGBV : société de gestion de la bourse des valeurs.

- Conception et mise en œuvre d'une campagne d'information publique ;
- Transmission du dossier à la commission, de contrôle des opérations de privatisation ;
- Soumission du dossier au CPE par le MI-PME-PI ;
- AG<sup>191</sup> de l'entreprise pour nommer une personne autorisée à signer les cessions ;
- Formalisation et signature.

## **2- La privatisation par appel d'offres :**

L'adoption d'une telle procédure de privatisation demande la mise en place et l'exécution de tâches spécifiques résumées dans le schéma ci-dessous<sup>192</sup>:

- Recrutement d'une banque d'affaires-cabinets de conseil par le PI-PME-PI ;
- Evaluation à la demande du MI-PME-PI ;
- Cahier des charges rédigé par la SGP en concertation avec le MI-PME-PI ;
- Décision sur l'opportunité de conserver une action spécifique par le CPE sur proposition du Mi-PME-PI ;
- Modèle de contrat spécifique par la SGP/conseil sous l'égide du MI-PME-PI ;
- Préparation du dossier d'appel d'offres qui comprend : accord de confidentialité, mémorandum, contrat type de cession, cahier des charges défini par la SGP/banque d'affaires sous l'égide du MI-PME-PI ;
- Lancement de l'appel d'offres, parution aux bulletins d'annonces légales et dans la presse par le MI-PME-PI ou la SGP en concertation avec le MI-PME-PI ;
- Organisation de la présentation des données et de la documentation (data room)<sup>193</sup> par la SGP /l'entreprise en concertation avec le MI-PME-PI ;
- Communication extérieure par tous médias (MI-PME-PI, SGP, entreprise) ;
- Nominations d'une commission d'ouverture des plis, d'une commission d'évaluation et d'une commission de négociation par le MI-PME-PI ;
- Ouverture des plis, évaluation par la commission d'évaluation, aide éventuelle d'un évaluateur extérieur, de la banque d'affaires-cabinet de conseil, procès verbal ;
- Négociation par la commission de négociation ;
- Dossier pour la commission de contrôle des opérations de privatisation transmis par le MI-PME-PI ;

---

<sup>191</sup> Assemblée générale.

<sup>192</sup> Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de promotion de l'investissement : guide de privatisation, janvier 2002, p16.

<sup>193</sup> Est une pièce où toute la documentation nécessaire aux investisseurs a été rassemblée

- Dossier pour CPE soumis par le MI-PME-PI, décision du CPE ;
- Assemblée Générale de l'entreprise pour mandater la personne autorisée à signer l'acte de cession ;
- Notification de la décision à toutes les parties concernées par le MI-PME-PI ;
- Suivi et monitoring par le MI-PME-PI.

### **3- La privatisation par vente de gré à gré :**

La mise en œuvre de cette modalité de privatisation requiert l'exécution des tâches suivantes<sup>194</sup>:

- Recrutement d'une banque d'affaires pour les dossiers complexes par le MI-PME-PI ou la SGP sur décision du MI-PME-PI ;
- Planning et préparation du dossier technique par le MI-PME-PI ou par la SGP sous le contrôle du MI-PME-PI ;
- Evaluation de l'entreprise à la demande du MI-PME-PI ;
- Décision sur l'opportunité de créer une action spécifique par le CPE sur proposition du MI-PME-PI ;
- Elaboration du dossier pour soumission par le MI-PME-PI et approbation par le CPE ;
- Autorisation de la modalité par le CPE ;
- Elaboration du cahier des charges et des options de négociation par le MI-PME-PI ou la SGP ;
- Désignation et mise en place d'une commission de négociation par le MI-PME-PI ;
- Négociation par la commission (SGP et MI-PME-PI) ;
- Transmission par le MI-PME-PI du dossier à la commission de contrôle des opérations de privatisation ;
- Soumission du dossier au CPE par le MI-PME-PI ;
- Autorisation formelle par le CPE de la transaction envisagée ;
- Assemblée générale de l'entreprise pour nommer une personne autorisée à signer ;
- Formalisation du contrat et signature ;
- Suivi et monitoring par le MI-PME-PI.

---

<sup>194</sup>Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de promotion de l'investissement :guide de privatisation , janvier 2002 ,p19.

#### **4- La privatisation par cession d'actifs :**

Plusieurs méthodes de privatisation peuvent être utilisées : l'appel d'offres, la vente aux salariés, la reprise de gré à gré par des investisseurs .Quelle que soit la méthode utilisée, les tâches suivantes doivent être réalisées<sup>195</sup>:

- Identification par l'entreprise de l'actif à privatiser ;
- Accord du MI-PME-PI pour la constitution du dossier de privatisation ;
- Valorisation de l'actif ;
- Soumission par le MI-PME-PI du dossier au CPE ;
- Formalisation légale de la décision de cession des actifs par l'organe juridique habilité ;
- Préparation par le PI-PME-PI ou la SGP du cahier de charges comportant les contraintes associées à l'actif à vendre ;
- Publication de l'offre de cession par le MI-PME-PI au bulletin officiel des annonces légales (BOAL) et dans la presse écrite locale, nationale ou internationale selon l'investisseur ciblé.

A noter que pour la cession d'actifs, il n'est pas nécessaire de faire appel à un conseil extérieur .L'évaluation des offres se fera principalement sur le prix.

#### **5- La privatisation par vente aux salariés :**

Les principales étapes du processus sont <sup>196</sup>:

- Diagnostic et évaluation de l'entreprise sur instruction du MI-PME-PI ;
- Manifestation d'intérêt de la part des salariés ;
- Autorisation du CPE après soumission du dossier présenté par le MI-PME-PI ;
- Mise en place d'un modèle type de contrat de cession par le MI-PME-PI ou la SGP sous l'égide du MI-PME-PI ;
- Création de la société des salariés ;
- Transmission du dossier pour la commission de contrôle des opérations de privatisation par le MI-PME-PI ;

---

<sup>195</sup> Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de promotion de l'investissement :guide de privatisation , janvier 2002 ,p25.

<sup>196</sup> Ministère délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la participation et de promotion de l'investissement : guide de privatisation, janvier 2002, p26.

- Nomination des nouveaux dirigeants de l'entreprise par la SGP en concertation avec le MI-PME-PI ;
- AG de l'entreprise pour mandater une personne pour la signature des cessions d'actifs ;
- Formalisation administrative et juridique du contrat.

## **Conclusion du chapitre**

Les méthodes de transfert d'entreprises publiques au secteur privé sont traditionnellement classées en deux catégories : les méthodes faisant appel au marché financier et les autres méthodes.

C'est cette classification que l'on retrouve dans la loi algérienne qui énonce que : les cessions peuvent s'effectuer par recours aux mécanismes du marché financier (par introduction en bourse ou par offre publique de vente à prix fixe), soit par la procédure hors marché financier (appel d'offre, le gré à gré, les cessions) et la reprise par les salariés.

Toutes les procédures de cession prévue par les textes ont été mises en œuvre au Maroc. Elles ont permis la réalisation d'un certain nombre d'opérations très faibles au début, mais qui au fil d'années augmentent en nombre et en importance. La privatisation a permis au Maroc de passer du 4<sup>ème</sup> au 1<sup>er</sup> rang parmi les pays arabes et au 3<sup>ème</sup> rang des pays africains en 2003.

## **INTRODUCTION du chapitre 4**

Dans ce chapitre, nous allons étudier la situation du secteur marchand, puis nous allons présenter le bilan des privatisations, décrire notre échantillon choisi pour pouvoir à la fin analyser le processus de privatisation :

Section1 : la situation du secteur marchand

Secton2 : bilan des privatisations

Section3 : Description de l'échantillon

Section4 :l'analyse du processus de privatisation

**Section 1 : La situation du secteur public marchand**

Les études portant sur la performance du secteur public et privé montrent que le secteur privé est plus efficient que le secteur public, de la sous efficacité de la propriété publique par rapport à la propriété privée et la privatisation devrait conduire à une performance supérieure de l'entreprise. Donc, la nature de propriété a un impact sur la performance de l'entreprise. Cependant, ces résultats ne sont pas définitifs dans la mesure où ils dépendent des critères de comparaison utilisés et de facteurs tels que la structure de marché et la taille des entreprises

197

Ainsi, dans leurs revues de la littérature, Vickers et Yarrow affirment que la concurrence peut être un facteur plus déterminant pour la performance que ne l'est la nature de propriété.<sup>198</sup>

### **1. L'évolution du secteur public national (SPM) « 2005-2007 » :**

Le secteur public national a connu une évolution significative depuis 2001 à la lumière des restructurations engagées qui se résument dans les actions<sup>199</sup> se rapportant à la privatisation, les transferts, les fusions absorptions, les filialisations et les dissolutions. En 2005 le SPM (secteur national public) comptait 1 211 entreprises qui se présentaient par activité comme suit :

### **Tableau 2: la situation du secteur public national en 2005**

---

<sup>197</sup> Debla Fateh , système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie :étude de quelques cas , mémoire de magister , université hadj lakhdar , batna ,Algerie ,2007, p 177.

<sup>198</sup> Vickers John et yarrow George ,” privatization an economic analysis” , the mit press , Cambridge Massachusetts , 1988 , p152.

<sup>199</sup> Debla Fateh , Op cite , p 178.

Activité	Nombre d'EPE	Taux
Mines et carrières	16	1%
Agriculture	124	10%
BTPH	219	18%
Services <sup>200</sup>	386	32%
Industrie	466	39%
<b>Total</b>	<b>1211</b>	<b>100%</b>

Source : MIPI (Ministère des participations et de la promotion des investissements)<sup>201</sup>

L'ordonnance 01-04 du 20/08/2001 a prévu que des entreprises peuvent être régies par leurs statuts organiques en vigueur ou par un statut spécial fixé par voie réglementaire. Les EPE du secteur national de l'Etat sont des entreprises régies par le Code de Commerce. Elles jouissent d'une autonomie et sont soumises à l'autorité de leurs seuls organes statutaires et légaux.

SONATRACH, SONELGAZ et le secteur minier qui relèvent du Ministère de l'Energie et des Mines ; la SNTF qui relève du Ministère des Transports ; Le secteur financier et bancaire qui relève du Ministère des finances ; Les entreprises de télécommunications qui relèvent du Ministère de la Poste et des Technologies de l'information et de la communication.

Il ressort une dominance de l'activité industrielle qui atteignait près de 40% du total du portefeuille. Les entreprises qui structurent l'essentiel de l'activité industrielle sont : les cimenteries, la SNTA, GIPLAIT, SNVI et l'ENAP.

En 2008, le secteur public recouvre presque tous les secteurs d'activités,<sup>202</sup> il est composé de 28 SGP contrôlant 887 entreprises publiques une réduction de **27%** par rapport à **2005** et de 07 autres non affiliées aux SGP.

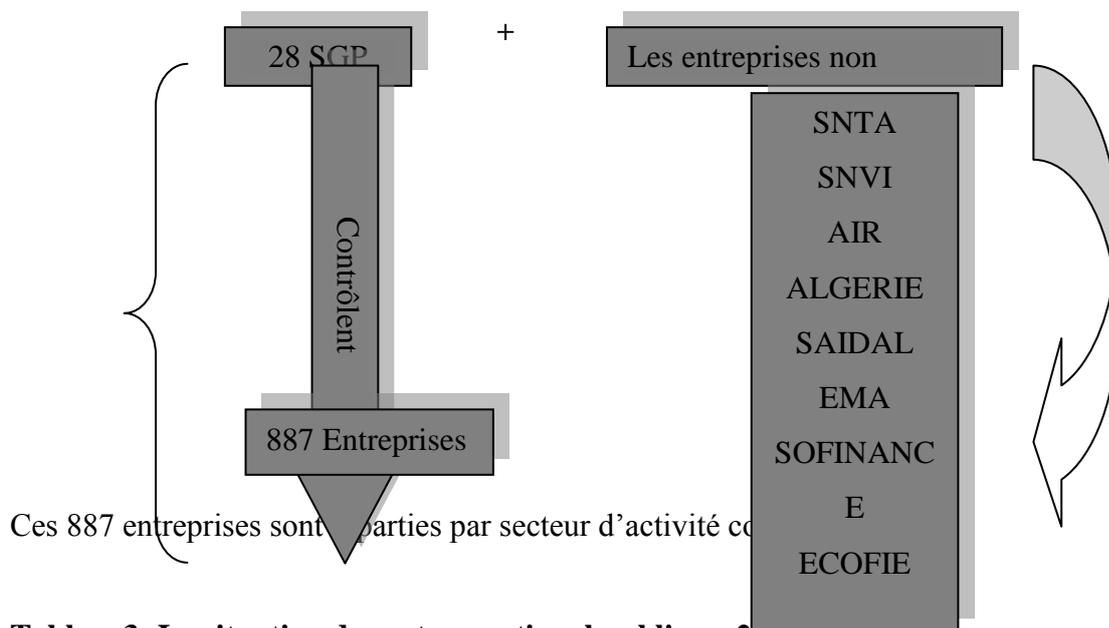
Sa répartition par activité se présente ainsi :

<sup>200</sup> Les sociétés mères sans activité de production y sont intégrées.

<sup>201</sup> MIPI (Ministère des participations et de la promotion des investissements) , guide de privatisation , 2002,p15.

<sup>202</sup> Mécanique –métallurgie, Construction métallique, Équipements électriques -électronique –électroménager, Équipements agricoles, Production minière, Chimie, pharmacie, BTPH, Agroalimentaire, Agriculture -pêche – élevage, Ports, Transports, Distribution, commerce, Tourisme, Manufactures -textiles -cuir –bois, Bureaux d'études...

**Figure: La nouvelle répartition des entreprises publiques**



**Tableau3: La situation du secteur national public en 2008**

Activité	Nombre d'EPE	Taux
Mines et carrières	15	2%
Agriculture	120	14%
BTPH <sup>203</sup>	128	14%
Services	301	34%
Industrie	323	36%
<b>Total</b>	<b>887</b>	<b>100%</b>

Source : MIPI

Le secteur de l'industrie représente l'essentiel du portefeuille avec près du tiers de la population d'entreprises. Toutefois, il accuse un recul en nombre d'entités opérant dans ce secteur. C'est le secteur qui a connu le plus grand nombre de privatisation/partenariat –en même temps que le secteur du BTPH. Il passe de 466 entreprises à 323. Le secteur du BTPH a

<sup>203</sup> BTPH : bâtiments travaux publics hydrauliques

accusé, lui aussi, une réduction du nombre d'entreprises puisqu'il évolue de 219 entités à 128 et ce, suite aux restructurations qu'a connu ce secteur. Par contre, le secteur des mines et carrières demeure stable durant la période.

## **2. La viabilité du secteur public national**

Sur le plan de l'activité économique, le secteur public marchand a généré, en 2007, un chiffre d'affaires de 637 milliards de DA et créé une valeur ajoutée de 276 milliards DA, dont 137 milliards de DA pour les frais personnels. Le résultat net d'exploitation (RNE) est faible. Il a atteint 31,4 milliards de dinars en 2006.<sup>204</sup> Nous rappellerons que sans bénéfice suffisant, le résultat net d'exploitation, l'entreprise ne peut pas vivre et certainement pas croître.

**Tableau 4:** Les indicateurs de viabilité du SPM

Indicateurs	1990-99	2001-04	2005	2006	2007
<b>Indice Prod.HH*</b>	84.2	74.5	75.4	75.2	<b>72.2</b>
<b>Chiffre d'affaire**</b>		678	631	636	<b>637</b>
<b>Fonds de roulement**</b>		233.5	233.1	245	-
<b>Endettement**</b>		1248	1240	1307	-
<b>RNE</b>		24	36.5	31.4	-
Salaires		<b>146</b>	<b>131.6</b>	<b>136.4</b>	<b>137.4</b>

\* indice concerne l'ensemble du secteur public dont le SPM. \*\* en milliards de DA.

**Source :** *MIPI* (Ministère des participations et de la promotion des investissements)

Parallèlement, en ce qui concerne l'emploi, le secteur public national perd de l'emploi tous les jours. En 1999, le volume de l'emploi était de 397.000 employés. Il tombe, à fin 2001, à 364.000 emplois. Cette chute a continué sur la période, en 2006 et 2007, le volume a atteint 315.984 et 302.325 respectivement. Cette tendance semble s'accélérer, à la fin de juin 2008, les employés du secteur public national sont de 279.323 agents soit une baisse de 7,61% en six mois.

<sup>204</sup> Ce résultat est faible ; il est généré principalement par les industries (47%) et les services (45%).

Le secteur public national est en état de faillite technique. Avec un fort endettement, son actif net est artificiellement positif, essentiellement dû à la réévaluation des immobilisations décrétée en 2007.<sup>205</sup> Le secteur public, en général, ne peut pas vivre sans un support immédiat de la banque ou d'autres sources extérieures. On est obligé d'en conclure que le secteur est en état de perfusion permanente. La situation de son endettement et la nature de sa trésorerie (crédits gelés, crédits de banque, virement au sein des portefeuilles SGP) le confirment :

- La trésorerie, qui mesure la liquidité immédiate, est négative ou faible pour le plus grand nombre d'entreprises. La trésorerie<sup>206</sup> de l'ensemble du secteur demeure négative malgré son amélioration. En valeur, la trésorerie est passée de -38,25 milliards DA en 2001 à -163,3 milliards en 2006, puis à -119 milliards de DA en 2007. On rappelle que l'absence ou l'insuffisance du fonds de roulement d'une manière durable signifie que l'entreprise est en état de faillite parce qu'elle n'est plus solvable ;
- L'endettement global du SPM qui avait atteint un montant impressionnant de 1307 milliards de dinars en 2006 est au tour de 1200 milliards de dinars en 2007, cette diminution s'expliquant essentiellement par les restructurations engagées en 2007, à savoir, privatisations, transferts et dissolutions des entreprises. Plus grave, les dettes à court terme, c'est à dire les dettes exigibles immédiatement, constituent 77% de la dette totale.

Ainsi, la situation du secteur est critique et coûteuse (notamment en termes d'opportunité) pour la nation, tant du point de vue de la croissance et de l'emploi que du point de vue social. Les entreprises du secteur public marchand doivent absolument évoluer, dans des conditions chacune différentes, car elles sont avant tout entreprise et il n'est pas admissible de laisser nos entreprises disparaître. Il s'agit de sauver notre capacité de production industrielle et la renforcer, notamment dans une perspective d'intégration dans les systèmes industriels sinon internationaux du moins euro-méditerranéen (Accord d'association) et de renforcement de la densité du tissu industriel national qui est l'objectif du gouvernement.

A ce titre, cette situation globale doit évidemment être nuancée lorsqu'on considère les entreprises elles mêmes ou, à tout le moins, lorsqu'on considère les branches d'activités du secteur.

Si l'on examine la situation par grands secteurs d'activités, nous observons que :

---

<sup>205</sup> La consolidation de l'actif net pour l'ensemble du SPM tourne autour de 600 milliards de dinars à fin 2007 soit une évolution par rapport à 2006 de 88%.

<sup>206</sup> Trésorerie = Besoin en Fonds de Roulement – Fonds de Roulement disponible.

**Tableau 5: La situation réelle par grands secteurs (fin 2006)**

Secteurs	Production %dans SP	VA% dans SP	Production SP/nation (en%)	Valeur Ajout. SP/nation(en%)
<b>Industrie*</b>	35	27	44	<b>51</b>
<b>BTPH</b>	21	19	21	<b>20</b>
<b>Services</b>	32	40	16	<b>15</b>
<b>Autres**</b>	12*	14	15	<b>12</b>
Total	<b>100</b>	<b>100</b>		

\* hors hydrocarbure et travaux pétroliers \*\* eau énergie et agriculture

Source : MIPI

**Tableau 6: la situation financière par grands secteurs (2006)**

Secteurs	Chiffre d'affaires	Actif Net	Endettement (milliards de DA)	Endettement (%total)
<b>Industrie*</b>	46.3	24.6	541.9	<b>42.1</b>
<b>BTPH</b>	19.3	26.7	182.9	<b>14.2</b>
<b>Services</b>	34.3	48.7	562.7	<b>43.7</b>
Total	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1287.5</b>	<b>100</b>

Source : MIPI

Le secteur des industries constitue la part la plus importante dans la production du secteur public marchand (SPM) et continue à occuper une position dominante sur le plan national. C'est aussi le secteur qui connaît la situation la plus difficile. Les industries génèrent 46,3% du chiffre d'affaire mais ne sont à l'origine de l'actif net qu'à hauteur de 24,6%. Ceci pour deux raisons : la nature capitaliste des activités et la situation économique de certaines branches majeures qui présentent un actif négatif : les Industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques et électriques (ISMME) (-35,1 milliards DA), les cuirs et chaussures (-2 milliards DA) et les textiles (-8 milliards DA).

*Au terme de cette analyse synthétique de la situation économique et financière du secteur, on comprendra que toutes les mesures concernant le secteur et la nécessité de sauver nos entreprises et sauvegarder les activités économiques devront tenir compte de la situation non seulement d'extrême fragilité du secteur mais également de son inaptitude structurelle à opérer sa propre transformation.*

## **Section 2 : Bilan des privatisations**

Le processus de privatisation dure depuis plus vingt ans dans notre pays. Il faut en effet rappeler que la première ordonnance organisant la privatisation date du 26 août 1995. Elle a été précédée par deux articles (24 et 25) de la loi de finances complémentaire de 1994 qui permettaient, pour la première fois, la cession d'entreprises publiques et des ouvertures de capital étatique à des opérateurs privés jusqu'en août 2001, le bilan est décevant.

### **1. Bilan des privatisations sous les articles 24 et 25 de la loi CF de 1994**

A titre de rappel, seul le secteur de tourisme qui a été touché en 1995; un appel d'offres a été lancé en 1996 pour la cession de cinq hôtels. En réalité ces hôtels étaient encore en phase de réalisation (à des stades différents) et n'avaient pas encore été mis en exploitation, à l'exception d'un seul. Il a été également enregistré dans ce cadre 50 appels d'offre (cession d'unités, ouvertures de capital et contrats de gestion). Malgré l'intérêt affiché par des soumissionnaires, certains appels d'offres furent tout simplement annulés ; pour d'autres, les soumissions restèrent sans suite. Aussi, ces premières tentatives ne furent couronnées d'aucun résultat positif.

S'agissant de la privatisation des hôtels, elle ne présentait pas de difficultés particulières puisque l'évaluation était facile à réaliser s'agissant de simple bâtiments et surtout le problème d'effectifs ne se posait pas. Malgré la simplicité de ces opérations elles se sont soldées par un échec puisque aucun de ces hôtels n'a été cédé.

Cet échec est dû principalement à :

- l'absence des conditions préalables au transfert tel que les titres de propriété,
- la multiplicité des intervenants,
- l'absence de souplesse dans les conditions de vente,

- la contradiction du dispositif institutionnel.

## **2. Bilan des privatisations sous l'ordonnance 95/97**

Sous l'Ordonnance N° 95-22 du 26 août 1995 (modifiée en 1997, avant même l'entrée en application), on distingue plusieurs modalités de privatisation selon la situation financière de l'entreprise:

### **2.1 La privatisation totale ou partielle qui a touché les entreprises viables :**

#### **□ Privatisations totales : EPE**

Ce programme comptait initialement une liste de 89 entreprises <sup>207</sup> publiques éligibles à la privatisation. Cette liste était réduite à 85 <sup>208</sup> par l'élimination de l'entreprise COSIDER. <sup>209</sup> Sur recommandation du conseil de privatisation, des opérations de restructuration et de filialisation ont été opérées par des holdings concernés. De ce fait, la liste de 85 entreprises a été étendue à 389 entreprises éligibles à la privatisation dont 137 entreprises appartenant au secteur du BTPH (soit 35%).

Près de 70% des entreprises retenues dans la liste élaborée par le conseil de privatisation, sont considérées comme viables. <sup>210</sup> Elles répondaient à la fois aux critères de management, de certification des comptes et aux critères de capacité « d'absorption » du processus de privatisation. On considérait alors que pour produire l'ensemble des effets positifs escomptés, le processus exigeait une maîtrise opérationnelle, technique et sociale.

Enfin, le conseil de privatisation a procédé au lancement d'avis d'appel d'offres nationaux et internationaux pour la cession totale de 67 entreprises soit 17% du programme. Ces entreprises sont réparties comme suit : 21 unités hôtelières, 23 briqueteries, 12 unités de

---

<sup>207</sup> Voir annexe.

<sup>208</sup> Voir le décret exécutif 98-195 du 07/06/1998.

<sup>209</sup> Cosider a été créé le 1er janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la Société nationale sidérurgique (SNS) et le groupe danois Christiani et Nielsen. En 1982, elle devient filiale à 100% de la SNS suite

au rachat par cette dernière des actions du partenaire danois. Transformée en société par actions, suite à l'application de la loi portant autonomie financière des entreprises publiques en 1989. Détenteur à 100% du capital de ses neuf filiales exerçant principalement dans le domaine du BTPH.

<sup>210</sup> Des entreprises viables c'est des entreprises qui ont un besoin de fond de roulement et fond de roulement positif.

boissons, 09 entreprises de distribution de produits alimentaires, 01 entreprise d'électrification

(FILAMP) et 01 entreprise d'éditions (ENAG). Les appels d'offre ont été lancés, mais se sont soldés par un échec (absence de décision, suspicion sur les évaluations ...).

#### □ **Privatisations partielle : EPE**

L'ouverture de capital a été réalisée soit par le recours au marché boursier, soit par ouverture de capital accompagné d'un contrat de management.<sup>211</sup>

Pour les opérations de privatisation par ouverture de capital par voie boursière, on a enregistré 03 entreprises qui ont ouvert leur capital à hauteur de 20%. Il s'agit de l'entreprise SAIDAL (médicament), d'Eriad Sétif (agroalimentaire) et l'hôtel Aurassi. Au total, ces opérations boursières ont apportés un montant de 4380 milliards de Dinars. Réparties comme suit : Eriad 2.3 milliards de DA, Saidal 1.6 milliards de DA et l'Aurassi 480 millions de DA.

Pour les opérations de privatisation par ouverture de capital et management. On retient 03 opérations qui ont apportés un montant de 4 milliards de DA. Il s'agit de :

- l'entreprise d'emballage métallique (EMB) a cédé 15% du capital au profit d'un opérateur étranger ;
- l'ENAD (détergents) a cédé 60% du capital au groupe Henkel ;
- l'entreprise de liège (ENL) a cédé 25% du capital d'une de ces unités au groupe Subervs.

Par ailleurs, on enregistre deux opérations de management concernant, l'hôtel Mazafran avec la chaîne Safir et l'Hôtel de l'aéroport avec la chaîne Accor (Mercure).

## **2.2 Les sociétés de salariés créées à la suite de la dissolution des entreprises non viables (EPL) et la cession d'actifs des (EPE)**

Les opérations de restructuration ou de mise à niveau ont concerné plus de 1200 entreprises publiques locales. Des actions allant du simple redressement organisationnel ou

---

<sup>211</sup> Le cas des cimenteries retenues dans notre échantillon (cimenterie de Beni Saf, Zahana ou Knauf).

financier à la dissolution de l'entreprise lorsque les agrégats de celles-ci confirment des défaillances irréversibles. Jusqu'au premier trimestre de l'année 1996, ces travaux ont abouti à la dissolution de 363 EPL en quatre lots successifs.

*« Force est de constater que les opérations de liquidation ont été souvent source de difficultés et de lenteurs aussi bien dans le traitement du volet social que dans la réalisation des actifs qui n'ont pas rapporté au trésor public les ressources escomptées ».*

Ce constat négatif, relatif aux opérations de liquidation des quatre premiers lots de dissolution, a amené le gouvernement à mettre en place un dispositif de privatisation au profit des travailleurs des entreprises publiques non autonomes dissoutes.

Les entreprises publiques locales constituaient, en plus de l'outil de développement économique de proximité mis à la disposition des collectivités locales, des entités nécessaires à la vie sociale de leurs salariés.

Leur dissolution est certes la résultante d'une situation de déséquilibre irréversible, mais elle répond à la norme réglementaire d'une économie de marché où il ne peut y avoir de place pour une organisation qui ne puisse générer de plus value. Elle représente souvent l'arrêt d'une hémorragie dont les effets étaient supportés par l'Etat. Elle implique cependant des conséquences directes sur l'emploi, en premier lieu, et sur l'activité économique locale ensuite.

En septembre 1997, les travaux du comité technique de restructuration ont abouti à la dissolution du reste des entreprises publiques locales non éligibles à l'autonomie. Ces dissolutions ont concerné 333 entreprises (5ème et 6ème lot). Les travailleurs de ces entreprises ont bénéficié des dispositions de l'instruction n°002 du 15 septembre 1997.

Ce dispositif consiste en la prise en charge totale, par l'Etat, du passif de ces entreprises non autonomes dissoutes. Il offre aussi la possibilité aux travailleurs d'opter pour la reprise de toutes ou partie, des activités de leur entreprise.

Ces mesures représentent la première forme de privatisation mise en place en Algérie. Mille sept cent quarante sept (1 747) sociétés de salariés ont été créées. Prés de trente mille (30 000) salariés ayant perdu, pour raison économique, leurs emplois ont été intégrés dans ce processus de reprise d'entreprises.

#### **Tableau7: Le bilan des entreprises dissoutes et les sociétés de salariés créées**

HOLDINGS REGIONAUX	Nombre d'entreprises dissoutes	Nombre de sociétés de salariés créés
SUD-OUEST	70	178
OUEST	112	252
EST	165	384
SUD-EST	108	233
CENTRE	166	359
Sous-total	621	1406
HOLDINGS SECTORIELS	Nombre d'entreprises dissoutes	Nombre de sociétés de salariés créés
BMC	0	113
GRANDS TRAVAUX	07	65
AGRO-DIVERS	03	58
CHIMIE-PHARMACIE	01	34
HEELIT	01	05
SERVICES	01	66
Sous total	13	341
Total General	634	1747

*Source : Rapport du Conseil National des Participations de l'Etat - Holdings Publics Régionaux - C.N.A.T - Programme de Suivi et d'Accompagnement à la Création d'entreprise.*

Selon le président de l'association national des sociétés de salariés (ANSS)<sup>212</sup> le taux de réussite de ses entreprises avoisine les 12%, malgré la simplicité de forme d'organisation.<sup>213</sup>

Et les 80% de celles qui réussissent exercent dans le secteur du BTPH.

On peut citer deux exemples de sociétés de salariés qui ont réussi et qui existent jusqu'à présent :

<sup>212</sup> Le journal El Watan, rubrique économie, « Privatisation d'entreprises publiques : quel avenir pour les sociétés de salariés ? », Édition du 03/04/2006

<sup>213</sup> Assemblée générale des actionnaires salariés désigne un conseil d'administration lequel à son tour désigne un PDG.

- 1) L'entreprise de fabrication des matériaux de construction EFMC de Touggourt, SPA créée en 1998, elle est détenue par une centaine d'actionnaires salariés. Elle a créée plus de 400 postes de travail supplémentaires d'où un effectif actuel de 500 salariés.

Son chiffre d'affaires a été multiplié par 4, en le portant à 800 millions de DA. L'entreprise a des partenaires italiens, canadiens et tunisiens, elle a diversifié son activité (promotion immobilière, matériaux de construction, commerce de l'automobile et a développé de nouveaux procédés de construction très rapide soit dix logements par jour. Mais l'activité principale demeure la construction dans les champs pétroliers. *Le PDG affirme qu'il existe des conflits sociaux entre les actionnaires, dus essentiellement au manque de formation et de culture d'entreprise.*

- 2) L'entreprise de construction et de réalisation ECORES de Skikda, SARL créée en 1999 par 13 salariés. Selon son PDG, l'entreprise est passée d'une vingtaine de salariés lors de sa création à 112 salariés actuellement. Quant au chiffre d'affaires, il a été multiplié par 7 en le portant à 70 millions de DA. *Pour les problèmes que rencontre cette dernière, ils sont liés à l'absence du cadre juridique du salarié actionnaire sur la confusion des deux fonctions.*

### **Les aléas de la création des sociétés de salariés :**

- Cette expérience n'a pas été le fait d'une volonté d'entrepreneuriat des salariés. Elle a été souvent le choix de travailleurs cherchant à préserver leur emploi pour éviter le chômage. Sachant que le choix de l'équipe de travail dans une entreprise moderne nécessite de la rigueur et de la compétence et non pas la solidarité et le social. Le caractère social du dispositif l'emporte encore une fois sur l'entrepreneurial. A cette époque, près de cent mille (100 000) travailleurs, à travers le territoire national, étaient susceptibles de perdre leurs emplois pour raison économique.
- La masse salariale des entreprises publiques locales en cessation d'activité coûtait au trésor. Vu la déstructuration avancée que connaissaient ces entreprises publiques locales, le patrimoine ne représentait pas grand chose en comparaison. L'Etat avait tout intérêt à arrêter

l'hémorragie, le poids des seuls arriérés de salaires dus aux travailleurs représentait, en comparaison, souvent une grande part du poids des patrimoines détenus.

- L'autre particularité réside dans le fait que l'opération a été lancée et réalisée en un temps assez réduit. Ses objectifs étaient la reprise de l'activité dans les meilleurs délais, évitant ainsi aux travailleurs les affres du chômage technique et aux équipements les aléas de l'abandon en négligeant le cadre juridique qui régit ses sociétés à la fois à l'intérieur (entre les actionnaires et salariés) et à l'extérieur (absence de registre de commerce, titre de propriété,....).

### **2.3 Les défaillances de l'ordonnance 95/97**

De 1995 à 1998, période de construction du dispositif législatif de la privatisation, le débat fut intense au niveau de certaines institutions concernées.

Sur le terrain des opérations, c'est le conseil national des participations de l'Etat (CNPE) qui avait accaparé l'autorité réelle en exerçant un pouvoir d'administration sur les EPE.

Le conseil de privatisation a été isolé du processus de privatisation par les autres organes institutionnels, bien qu'il ait objectivement fourni un travail intense d'évaluation, de publicité et de mise en vente des EPL. Les lourdeurs du dispositif environnant ont eu raison de la volonté affichée.

#### **2.3.1. Le bilan des opérations de privatisation :**

- quelque 720 entreprises publiques ont été dissoutes entre 1994 et 2000. Le Trésor public a déboursé la somme de 210 milliards de dinars pour permettre à ces sociétés de prendre en charge les volets sociaux (allocations chômage, retraites anticipées et départs volontaires) et de régler leurs dettes.
- Trois opérations de Bourse : ouvertures de capital (20%) pour SAIDAL et l'hôtel El Aurassi; une augmentation de capital (20%) pour ERIAD Sétif;
- La cession d'actif d'un millier d'officines pharmaceutiques pour un montant de 646 millions de DA,
- La reprise par un privé national de l'activité d'emballage de l'EMB Kouba;
- Des partenariats conclus par SIDER, PHERPHOS et ENAD ;
- La cession d'actifs des EPE et des EPL dissoutes (un millier) à 1771 sociétés de salariés, dont seulement 20% auraient réussi.

#### **2.3.2 Pourquoi un bilan aussi faible ?**

En dehors des lenteurs politiques et institutionnelles (cité précédemment), on peut évoquer d'autres lenteurs qui ont entravé et retardé le processus de privatisation sous l'ordonnance 95/97 :

- L'appel d'offres demande exige des délais trop long et le marché financier est dans un état embryonnaire jusqu'à présent ;
- La surestimation par le CNAT du prix de cession ;
- Problèmes concernant la clarté et la fourniture de l'acte de propriété ;
- Les lenteurs concernant l'évaluation des entreprises.

### **3. Bilan des privatisations sous l'ordonnance 2001**

Le constat négatif de la période 1995-2000 a conduit à la promulgation d'une nouvelle législation, à travers l'Ordonnance N° 01-04 du 20 août 2001, qui est venue clarifier l'ossature légale et tracer des perspectives plus nettes au désengagement de l'Etat de la sphère de production en élargissant la privatisation à l'ensemble des segments concurrentiels.

L'ordonnance 2001 organise un désengagement encore plus net de l'Etat et qui élit à la privatisation l'ensemble du secteur des entreprises publiques, à l'exception de Sonatrach. Cette nouvelle législation semble avoir dynamisé quelque peu le processus de privatisation, et les chiffres rendus publics par le ministère des Participations en charge de l'opération indiquent quelques progrès qui méritent néanmoins d'être regardés de plus près. 1270 entreprises (ou assimilés) sont concernées par la privatisation dont 459 entreprises publiques économiques et 713 filiales. Il s'agit essentiellement de PME, mais plus des petites entreprises que des moyennes. Le MPPI signale que seules 145 entreprises sont de grande taille.

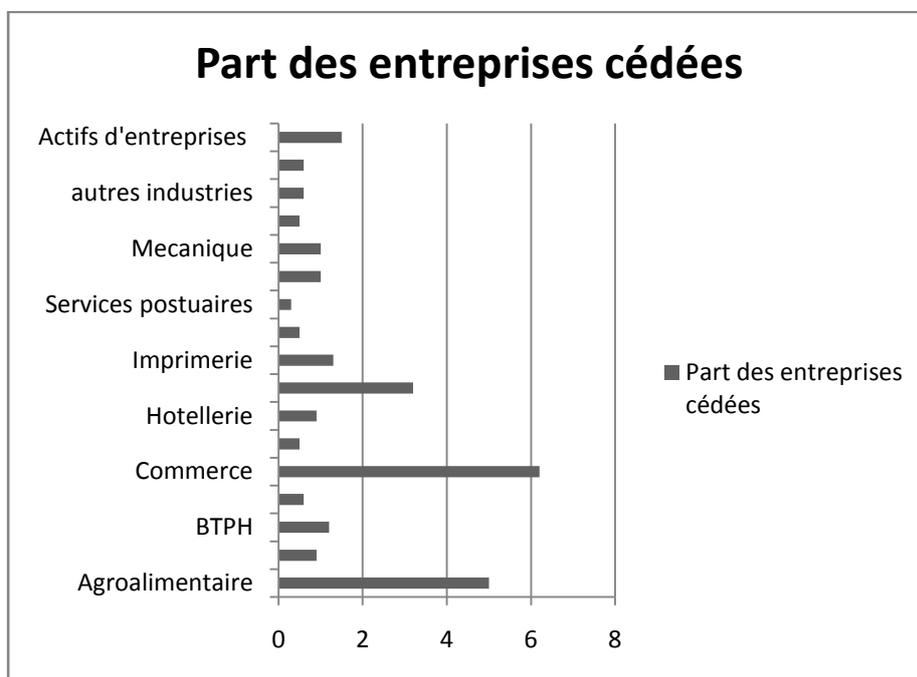
Selon un bilan rendu public par le Conseil des participations de l'Etat (CPE) le 22 mars 2006, les opérations de privatisation réalisées de juin 2003 à décembre 2005 sont les suivantes :

**Tableau8 : Les opérations de privatisation entre 2003-2005**

Total des entreprises et actifs cédés	238
Cédés à des opérations privées nationaux	124
Cédés à des partenaires étrangers	31
Cédés à des collectifs de salariés	83

Source : *Rapport du Conseil National des Participations de l'Etat - Holdings Publics Régionaux - C.N.A.T - Programme de Suivi et d'Accompagnement à la Création d'entreprise.*

**Figure2: Le secteur des entreprises cédées**



**Source :** travail personnel élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

L'ensemble de ces cessions ont rapporté au Trésor la somme de 63,4 milliards de dinars. Les acquéreurs ont aussi repris à leur charge des dettes d'entreprises évaluées à 28,6 milliards de dinars. Les acquéreurs se sont de plus engagés à réaliser des investissements accompagnant

les cessions pour un montant de 98,5 milliards de dinars. En termes d'emploi, 19.000 emplois ont été sauvegardés et 5000 nouveaux emplois seront créés dans le cadre des investissements qui seront réalisés. Enfin, l'Etat a récupéré, lors de ces opérations de privatisation, 87,9 hectares de terrains excédentaires. En même temps que ces opérations de privatisation, le CPE

a approuvé 37 opérations de partenariat ainsi réparties :

**Figure3: Secteur des entreprises cédées**

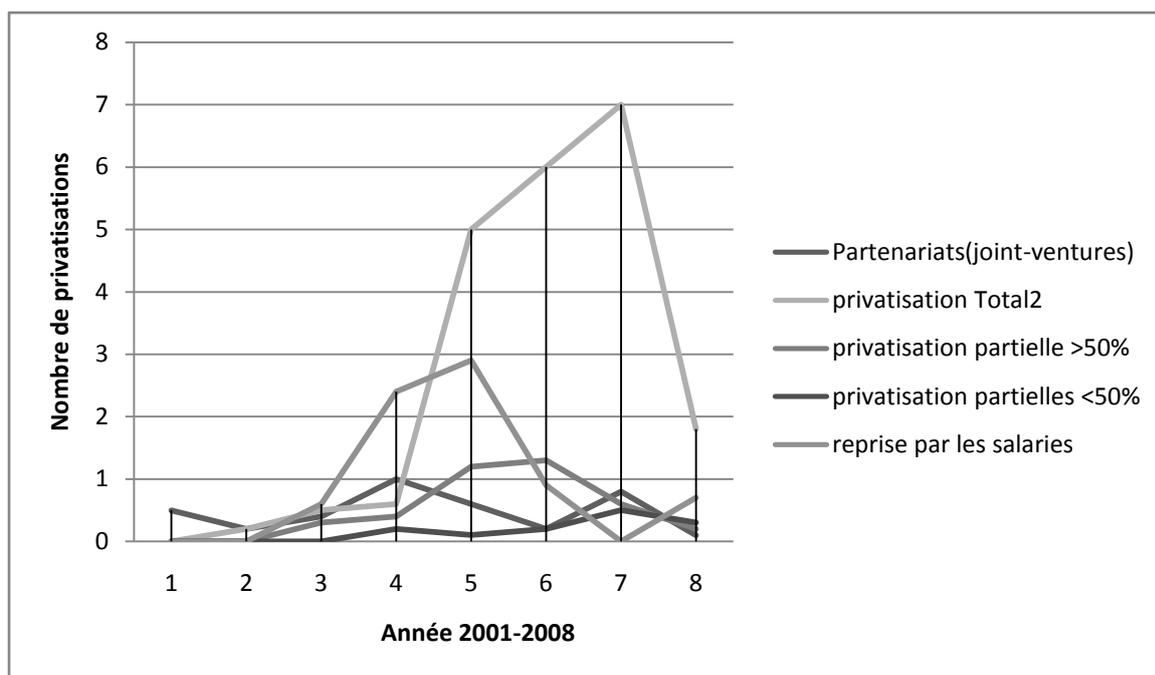


Privatisation partielle>50%	0	0	1	2	11	12	7	1	<b>34</b>	<b>7,3</b> %
Privatisation partielle<50%	0	0		3	1	1	6	2	<b>13</b>	<b>2,8</b> %
Reprise par les salariés	0	0	8	23	29	9		7	<b>76</b>	<b>16,4</b> %
Partenariats (joint-venture)	5	3	4	10	4	2	9	1	<b>38</b>	<b>8,2</b> %
Cession d'actifs à des repreneurs privés	1	1	2	13	18	30	20	1	<b>92</b>	<b>19,8</b> %
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>58</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>110</b>	<b>36</b>	<b>464</b>	<b>100</b> %

Source : MIPI<sup>214</sup> algérien

**Figure 4:** Les différentes modalités de privatisation et leurs progressions

<sup>214</sup> H. Bendiff, directeur du département privatisation au MIPI, « Processus de privatisation en Algérie : stratégie, bilan et perspectives », Forum économique le 24/09/2008, Lausanne suisse.



**Source :** travail personnel élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Sans la privatisation, les entreprises ont perdu entre 2004 et 2005 quelque 23 000 postes d'emploi dont 13% dans le secteur de l'industrie, 12% dans le BTPH, 11% dans la production électrique et 18% par les entreprises locales. L'accord d'association avec l'Union européenne déjà en vigueur pousse l'Algérie, à accélérer le processus de privatisation et celui des réformes afin de faire face à la concurrence qui s'imposera à l'avenir sur le marché national.

Pour rappel, l'État a réalisé 270 opérations de privatisation d'entreprises publiques entre les années 2001 et 2005. Sur ce lot, 67 sont des privatisations totales, 22 partielles, 60 des cessions aux travailleurs et 18 des actions de partenariat.

Plus de 94% de ces réalisations ont été effectuées durant le second semestre 2005, soit 100 actions. De 6 opérations en 2003, les privatisations totales sont passées à 67 en 2005.

Entre 2003 et 2005, les résultats de ces privatisations affichaient, à cette période, des recettes de l'ordre de 57 milliards de DA, un investissement de 91 milliards de DA et un endettement de 32 milliards de DA dont 25 milliards de DA sont repris par les repreneurs eux-mêmes.

L'Etat a pu récupérer en outre 88 hectares représentant les terres excédentaires, c'est-à-dire, les parcelles dont l'entreprise n'a pas besoin pour sa production. Ces superficies sont

restituées à l'administration des domaines et devraient être proposées aux investisseurs. Les 12 000 travailleurs, composant ces entreprises, ont été non seulement maintenus mais il y a eu la création même de 7 000 nouveaux postes, soit un total de 19 000 postes d'emploi.

Le processus des RES en 2007 ne semble pas recueillir l'aval total des décideurs où il est observé que sur un volume total de 417 opérations de cession d'actifs, il n'a été concerné que par 69 cas, soit 17% seulement alors qu'entre 2004 et 2005, il a affiché son plus haut niveau. Pour les opérations de privatisation totale (46%) sont préférées aux autres formes de cession telles que les partenariats (7%), les privatisations partielles (11%) et les cessions d'actifs aux repreneurs privés (20%).

En août 2008, les joint-venture ont été au nombre de 38, sachant que les années 2004 et 2007 ont été les plus fructueuses, elles totalisent près de 50% des contrats. Les apports au capital dans les Joint-ventures a été environ de 34 Mds de DA.

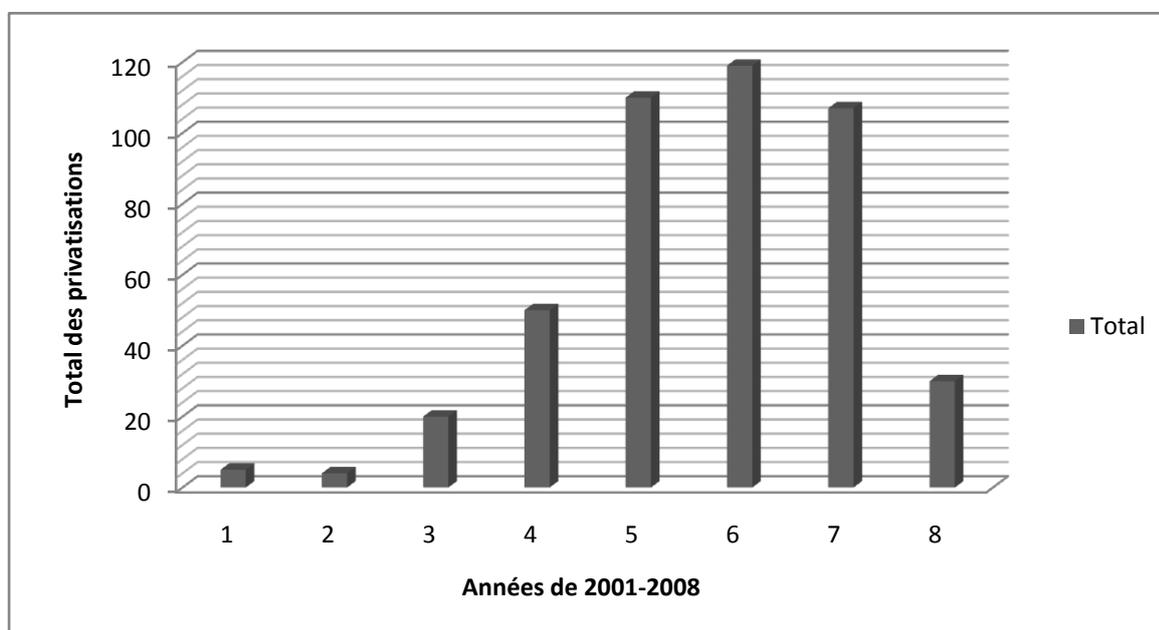
Les investissements projetés dans le cadre des privatisations en 2008 étaient d'un montant de 890 Mds DA. Dans la même année, les privatisations ont permis la préservation de 50 000 emplois. De plus, dans le cadre de leurs business plans, les repreneurs se sont engagés à créer 19 000 emplois. Soit un total de 69000 emplois liés aux opérations de privatisation.

### **Quelques opérations de privatisation et de partenariats réussies :**

- Cession de MTA (Maghrébine des Transports) à MSC (Suisse);
- Cession de 70% du capital de SIDER (Sidérurgie) à Arcelor Mittal (Inde) ;
- Cession totale de 03 usines de détergents ENAD au Groupe HENKEL (Allemagne) ;
- Cession partielle de ENGI (Gaz Industriels) à LINDE (Allemagne) ;
- Cession de l'entreprise de 01 câblerie électrique et 01 câblerie téléphonique au groupe DOUMET (Liban) ;
- Cession de l'EPE ENICAB (Câblerie) à Grupo General Cables Sistemas S.A. Filiale de General Cables Corp (USA) ;

- Cession de 35% du capital de 4 cimenteries à des partenaires italiens, français, égyptiens et des allemands adossée à des mandats de gestion<sup>215</sup>;
- Cession partielle de filiales de transport maritime de marchandises à des partenaires français et italiens ;
- Cession totale de l'Hôtel Ryadh au groupe DOUMET (Liban) ;
- Cession totale de la quasi-totalité des briqueteries à des privés nationaux ;

**Figure 5:** Total des privatisations en Algérie de 2001 à 2008



**Source :** travail personnel élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

### Section 3 : Description de l'échantillon

Nous avons retenus un éventail de 48 entreprises localisées à l'ouest et à l'ouest sud de l'Algérie appartenant au portefeuille du SGP El Ouest et du groupe ERCO durant la période 2003-2009. L'échantillon retenu comprend des privatisations totales, partielles, des reprises par les salariés, et la cession d'une partie d'actif très particulière, exemple terrain, siège social,.....

<sup>215</sup> 03 cas sont repris dans notre échantillon.

Au départ, nous avons relevé que certaines différences entre la performance pré-privatisation et post-privatisation pourraient être dues à des facteurs exogènes macro-économiques, indépendamment des facteurs endogènes liés à l'entreprise elle-même. L'approche de la privatisation doit s'inscrire dans l'environnement dans lequel elle s'opère.

### **1- Données et échantillon :**

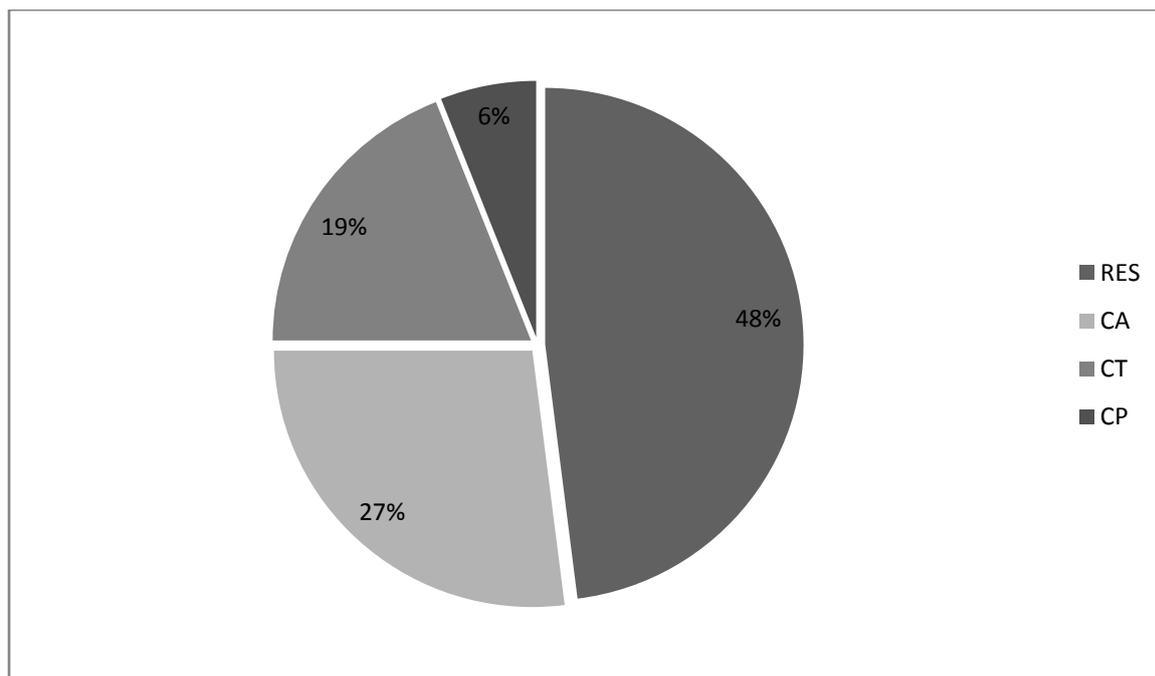
Techniques d'investigation utilisées c'est la diffusion des questionnaires et entretiens directs. A travers ces techniques on a recherché une qualité qui se décrit par : la subjectivité, sincérité et variété des réponses.

La collecte de données a commencé durant le second semestre 2007, et cela après l'identification d'un échantillon explicatif d'entreprises issues de la privatisation. Afin d'éviter tout biais potentiel dans l'échantillon ainsi construit, nous avons pris soin d'inclure toutes les formes de privatisation relevant du portefeuille de la SGP El ouest soit 45 cessions et 03 privatisations partielles des entreprises relevant du groupe ERCO (ciments et dérivés), de manière à recevoir des informations de celles qui ont réussi et de celles qui pourraient avoir moins bien réussi ou en difficultés. La source initiale a été la SGP El ouest et la direction du groupe ERCO

Sur un total de 48 cessions, nous avons recensé :

- (23) cessions en faveur des salariés (RES), soit 48% ;
- (13) cessions d'actifs (CA), soit 27% ;
- (09) cessions totales (CT), soit 18.75% ;
- (03) cessions partielles (CP), soit 6.25%.

### **Echantillon retenu**



L'objectif de cette analyse est de mesurer l'impact du changement de propriété sur la performance de l'entreprise en activité. Nous avons choisi de concentrer notre analyse sur les privatisations totales, partielles et les RES et d'éliminer de notre champ toutes les autres formes particulières de cessions d'actif au nombre de 13 qui représente 27% du total de notre échantillon (il s'agit essentiellement de terrains nus, sièges sociaux cédés en grande partie à des organismes publics).<sup>216</sup>

Les 35 entreprises soit 73% restantes composant l'échantillon initial 03 n'ont pas pu être retenues pour les raisons suivantes:

- 02 Entreprises racheté par un repreneur privé et tout simplement fermées :

EDIMMA ORAN fermée;

EDIMMA TEMOUCHENT, l'acquéreur voulant se rétracté après sélection, la SGP l'a testé en justice ;

- 01 Entreprise en litige avec la SGP. (BEPM MOSTAGANEM).

Ces 03 entreprises non traitées, relèvent des privatisations totales, soit (1/3) et 08.75% du total des 35 entreprises retenues dans l'échantillon.

L'échantillon final est composé donc de 32 entreprises opérant dans plusieurs villes de l'ouest Algérien. Le tableau suivant nous fournit des informations descriptives sur ces entreprises: le nom de l'entreprise avant et après la privatisation, localisation géographique,

<sup>216</sup> voir annexe.

forme de privatisation, date de privatisation, situation financière des 03 derniers exercices comptables avant la privatisation, questionnée ou pas.

**Tableau 10: Tableau récapitulatif de l'échantillon retenu**

Entreprises	Nom d'origine	Nom Après privatisation	Localisation géographique	Forme de privatisation	Date de privatisation	Situation financière avant la privatisation	Enquêtée
E1	PRODIFIL	STFFS	TLEMCEN	RES	2003	bénéficiaire 3/3	Oui
E2	SAGM	SAGBA	BEL ABBES	RES	2003	bénéficiaire 2/3	Oui
E3	SOBOGAM	SOBORER	MOSTAGANEM	RES	2003	bénéficiaire 3/3	Oui
E4	ECSIG	SOEXCOR	MASCARA	RES	2003	bénéficiaire 3/3	Oui
E5	EPICTVDES	AGHIMIR	ORAN	RES	2004	bénéficiaire 3/3	Oui
E6	IWIT	IMPRESSION	TIARET	RES	2004	bénéficiaire 1/3	Oui
E7	EPCIO	IMPRIM GRAPHA	ORAN	RES	2004	bénéficiaire 2/3	Oui
E8	ECABEM	AGGLO BETON	MECHERIA	RES	2004	bénéficiaire 1/3	Oui
E9	ENITRAM	ENTRAMOS	MOSTAGANEM	RES	2004	bénéficiaire 2/3	Oui
E10	ETHYMA	HYDRO	MASCARA	RES	2004	bénéficiaire 3/3	Oui
E11	UPS	SAFA	NAAMA	RES	2004	bénéficiaire 3/3	Oui
E12	BEP	BEPA	BEL ABBES	RES	2005	bénéficiaire 3/3	Oui
E13	EPCIL	ENNAJAH	SAIDA	RES	2005	bénéficiaire 2/3	Oui
E14	EPCE	SEPSO	ORAN	RES	2005	bénéficiaire 3/3	Oui
E15	EGMG		TLEMCEN	RES	2005	bénéficiaire 3/3	Oui
E16	EM MANSOURAH	TZARIFET	TLEMCEN	RES	2005	bénéficiaire 1/3	Oui
E17	EDIED	EDIPEMS	MASCARA	RES	2006	bénéficiaire 3/3	Non
E18	EDIMCO	CASTELLIM	RELIZANE	RES	2006	bénéficiaire 2/3	Oui
E19	EDIMCO	GMC SUD	BECHAR	RES	2006	bénéficiaire 3/3	Non
E20	EDIPAL	GDID	TIARET	RES	2006	bénéficiaire 3/3	Oui
E21	SOTHAR	ETHA	RELIZANE	RES	2006	bénéficiaire 2/3	Non
E22	SOTRAMET	SOTMAR	CHLEF	RES	2007	bénéficiaire 1/3	Non
E23	EDIED	SCOREA	TLEMCEN	RES	2008	négatif sur les 3 ans	Non
E24	SOMEWIT	ALG KOR	TLEMCEN	TOTAL	2004	En liquidation	Oui
E25	ECRM	SENTRAX ELECTRONICS	CHLEF	TOTAL	2006	négatif sur les 3 ans	Oui
E26	EDIMMA	COURBET AUTO	ORAN	TOTAL	2006	Liquidation	Fermée
E27	EDIMMA	COURBET AUTO	MALEH	TOTAL	2006	Liquidation	Litige
E28	BEPM	LAZREG	MOSTAGANEM	TOTAL	juin-07	négatif sur les 3 ans	Litige
E29	EMACAT	SAADOUDI	MALEH	TOTAL	2003	bénéficiaire 3/3	Oui

E30	EMACO	Briqueterie Tafna	TLEMCEN	TOTAL	2007	bénéficiaire 2/3		Oui
E31	EMACO	KHERCHOUCHE	MASCARA	TOTAL	2005	bénéficiaire 2/3		Oui
E32	ETRHV	Sotray investment Algérie	MOSTAGANEM	TOTAL	2007	bénéficiaire 2/3		Non
E33	CIMENTRIE	PHARAON	BENI SAF	PARTIELLE	2006		bénéficiaire 3/3	Oui
E34	FLEURIS	KNAUF	ORAN	PARTIELLE	2006		bénéficiaire 3/3	Oui
E35	CIMENTRIE	ASEC	ZAHANA	PARTIELLE	2006		bénéficiaire 3/3	Oui

Le tableau précédant nous renseigne en plus des statistiques descriptives sur l'échantillon, sur l'année de privatisation, forme de privatisation, la situation financière des 03 derniers exercices des entreprises avant la privatisation. Les firmes enquêtées opèrent dans des activités différentes. Il révèle que la plupart des privatisations ont eu lieu entre 2003 et 2006, soit 86 % de l'échantillon. Cette concentration dans le temps traduit la distribution temporelle des privatisations en Algérie accélérée entre 2003/2005 et ralentie au-delà.

Mais aussi, plus de 48% des entreprises privatisées étaient rentables sur les 03 exercices précédant la privatisation.

## 2- Le poids de l'échantillon dans le résultat national

L'échantillon des entreprises enquêtées relevant de la SGP El ouest est très significatif car le poids de celle-ci est de 30% dans la RES, comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau 11: Le poids de l'échantillon dans le résultat national**

Type de privatisation	Résultat National 2008	L'échantillon	%
RES	76	23	30.26
CT	211	09	04.26

<b>CP</b>	47	03	06.38
<b>CA</b>	92	13	14.13

**Source** : travail personnel basé sur l'échantillon et sur le Rapport de gestion 2008,2009 de la société des ciments de la Mitidja /spa filiale GIC/ERCC.

### **3- La méthodologie de l'enquête**

L'étude réalisée auprès de 32 entreprises a été conduite en deux temps :

1) Une première série d'entretiens a été réalisé avec 03 responsables de la SGP El ouest et 01 responsable du groupe ERCO. Ces deux sociétés se sont occupées à la fois des appels d'offres, des négociations, de l'application des résolutions du CPE et du suivi des échéanciers des paiements relatifs aux différentes formes de cessions.

2) Une deuxième série d'entretiens a été réalisé avec des responsables des entreprises retenues. Les entretiens d'une durée de deux à trois heures, s'appuyaient sur un questionnaire abordant les différents aspects de la performance. Ils ont été menés pour 70 % auprès du PDG ou du DG de l'entreprise. Pour 20 % auprès de directeurs fonctionnels et pour 10 % de directeurs opérationnels. 90% des interlocuteurs rencontrés sont des membres des conseils de direction.

## **Section 4 : l'analyse de résultat**

Il ressort de l'analyse des données retenues dans notre échantillon ce qui suit :

### **1- Identification des entreprises post privatisation**

On a essayé à travers cette étape de cerner les entreprises observées par leurs : statut juridique, secteur d'attache, la taille la forme de privatisation et la date de l'opérationnalité de la nouvelle entreprise. Ces indicateurs vont nous faciliter la compréhension et l'analyse d'autres variables.

<b>Tableau 12: Identification juridique de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>SPA</b>	22	84.6%
<b>SARL</b>	2	7.7%
<b>EURL</b>	2	7.7%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

- 1) Les sociétés par actions avec les 84% occupent la première place dans la nature juridique des sociétés post privatisation. L'actionnariat n'étant pas une option comme dans la formation des entreprises privées. Ce choix n'est pas fortuit, car en matière de dispositions juridiques, les nouveaux acquéreurs des entreprises privatisées trouvent plus de facilités dans le montage juridique des entreprises acquises.
  
- 2) Le recours aux sociétés par actions est aussi dicté par l'absence d'accompagnement financier par banques publiques ou privées installés en Algérie. Devant cette difficulté, les nouveaux acquéreurs recourent à la forme SPA pour réunir les ressources financières exigées pour l'achat des entreprises convoitées. Viennent en second position les SARL et les EURL avec 7.7% pour chacune des deux.

<b>Tableau 13: Secteur d'attache de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Industrie</b>	5	19.2%
<b>BTPH<sup>217</sup></b>	6	23.1%
<b>Services</b>	11	42.3%
<b>Agroalimentaires</b>	0	0%
<b>Mines et carrières</b>	4	15.4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

<sup>217</sup> Bâtiments travaux publics hydrauliques

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

**Contrairement** à l'idée reçue et à l'opposé de la segmentation du marché algérien où le secteur du BTPH est en pleine expansion, cette activité occupe la seconde place après les entreprises de services. Ce choix trouve son explication dans le retour de capital plus rapide dans les services que dans la production où le délai de récupération du capital investi est plus long. Dans notre échantillon l'activité imprimerie et distribution par exemple étaient les plus sollicitées.

Le secteur industriel occupe la troisième place pour plusieurs raisons. Le faible engouement des acquéreurs privés s'explique par la destruction des situations financières des entreprises. Des passifs lourds (dettes, créances interentreprises, charges sociales, charges fiscales et parafiscales, charges financières,...) additionnés à la vétusté et l'obsolescence des équipements ce qui explique en partie la mauvaise qualité des produits incapables de faire face à la concurrence (mêmes produits ou produits de substitution) décourageaient les repreneurs privés pour investir dans le secteur de l'industrie.

<b>Tableau 14: La forme de privatisation de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>RES</b>	18	69.2%
<b>Cession totale</b>	5	19.2%
<b>Cession partielle</b>	3	11.5%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

**Plus de 73 % des entreprises ont été privatisé entre 2004 et 2006 ce qui rejoint les statistiques nationales sachant que l'Etat a cédé plus de 287 entreprises.** Cela s'inscrit dans la politique globale des privatisations du pays. L'accélération ou le ralentissement des privatisations sont fonction de la situation financière du pays, elle-même fonction du prix du baril du pétrole. Sans négligé les délais qu'encoure la cession des entreprises publiques où on a constaté un écart important entre la date de cession et l'entrée en exploitation de l'entreprise. Ce ci est dû essentiellement aux lourdeurs du dispositif juridique régissant la privatisation accompagné de lenteurs bureaucratiques.

**Le résultat de ce tableau confirme que le mode juridique le plus usuel et le plus rapide du passage à la privatisation est la RES avec 69% loin devant les autres formes juridiques.**

Cession totales 19% et 11% pour les cessions partielles qui nécessitent souvent des délais qui dépassent les 03 années.

**Tableau 15: opérationnalité de l'entreprise**

	Nombre	Pourcentage
<b>3ans et plus</b>	19	73.1%
<b>Moins de 3 ans</b>	7	26.9%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

## **2- L'impact de la privatisation sur la rentabilité de l'entreprise**

Une entreprise rentable n'est rien d'autre qu'une entreprise qui crée des richesses, que les outputs couvre largement les inputs. Les capitaux rapportés sont supérieur aux capitaux engagés. La rentabilité c'est l'aptitude de l'entreprise à dégager des résultats en rapport avec les moyens mis à sa disposition. Or l'entreprise publique pendant longtemps ne sait soucier de ce concept, n'ayant jamais eu problèmes de financement, ni les dirigeants étaient sanctionnés par rapport aux résultats escompté,..... elle n'a fait que cumulé les défaillances sur une longue période ce qui expliquerait en partie les résultats négatifs. Cela à continuer pour l'entreprise publique algérienne en dépit de toutes les aides financières qu'elle on a bénéficié (assainissements financiers).

Même après ouverture du marché comme stipulé par le modèle de l'analyse économique, « l'absence de pression externe est le facteur explicatif de l'inefficacité des entreprises publiques ». D'une façon générale, l'entreprise publique a demeuré toujours inefficace<sup>218</sup>, peut être même l'ouverture du marché après 1988 a alourdit sa situation de départ, concurrence rude avec un risque de faillite et la contrainte de performer tout en ayant des moyens ou des investissements pour la majeure partie obsolètes et/ou vétustes.

Les effets présumés par la privatisation<sup>219</sup> nous incitent à penser que les entreprises privatisées devront être en mesure d'améliorer leur performance.

### **Qu'on est-il pour les entreprises relevant de notre échantillon ?**

Les résultats de notre analyse nous indique selon le tableau suivant que plus de la moitié des entreprises observées sont rentable et seulement 11,5% sont en situation de déséquilibre. Ces résultats peuvent être expliqués par la situation financière des entreprises avant la privatisation (Sachant que 45% des entreprises observées étaient bénéficiaires sur les 03 derniers exercices) qui elle-même s'explique par les dépenses financières engagées par l'Etat pour la restructuration à la fois financière et organisationnelle, mais aussi la taille de l'entreprise.

---

<sup>218</sup> Voir la situation du secteur marchand dans le chapitre précédent section 1.

<sup>219</sup> Selon les théories sous jacente à la notion de privatisation.

<b>Tableau 16: La rentabilité financière</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Rentable</b>	15	57.7%
<b>Déficitaire</b>	3	11.5%
<b>Situation d'équilibre</b>	8	30.8%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Pour appuyer ce résultat, nous avons observé la variation du chiffre d'affaires de ses entreprises. Les résultats ont montré que le chiffre d'affaire a augmenté pour 84% des entreprises privatisées et aucune des entreprises observées n'a vu son chiffre d'affaire diminué.

Ceci peut être dû essentiellement à l'évolution du secteur auquel l'entreprise appartient qu'il soit un secteur en plein croissance, en maturité ou en déclin. Selon les tableaux précédents, 42% des entreprises observées appartiennent au secteur des services et 23% au BTPH. Mais aussi la situation économique du pays et les programmes et projets économiques lancés par l'Etat tel que l'autoroute est-ouest, le quinquennat du bâtiment....

<b>Tableau 17 : Le chiffre d'affaires</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Augmenté</b>	21	84%
<b>Diminué</b>	0	0%
<b>Inchangé</b>	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Par rapport l'observation précédente, on ne peut associer l'évolution du chiffre d'affaires au techniques de production du fait que 70% des entreprises observées affirme avoir gardé les mêmes procédés de production et seulement 38% ont développé de nouvelles techniques de production.

<b>Tableau 18: La production de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Nouvelles techniques de production</b>	8	38.1%
<b>Anciennes techniques de production</b>	13	61.9%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Mais on peut associer l'évolution du chiffre d'affaire du fait que 64% des entreprises observées sont des entreprises concentrées sur la production d'un seul produit et seulement 36% ont opté pour la diversification.

<b>Tableau 19 :La diversification de la production</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Mono productrice</b>	14	63.6%
<b>Multi productrice</b>	8	36.4%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

**Pour résumé ainsi l'impact de la privatisation sur la rentabilité des entreprises, le résultat demeure mitigé. Du fait que les entreprises privatisées étaient en majorité potentiellement viables mais aussi le maintien des anciens procédés de production. Malgré que ces entreprises affirment avoir enregistré un meilleur chiffre d'affaires.**

### **3-L'impact de la privatisation sur l'efficacité de l'entreprise**

Selon plusieurs études, les principaux facteurs à l'origine de l'inefficacité des entreprises publiques tiennent à la multiplicité de leurs objectifs et à l'incohérence de ceux-ci avec une utilisation optimale des ressources tant humaines que matérielles de l'organisation. En outre, l'absence ou l'inexistence d'une définition claire des objectifs et le manque d'autonomie de décision des gestionnaires publics dû essentiellement à la politique de l'actionnaire unique (L'Etat) sont des facteurs qui renforcent l'inefficacité des entreprises publiques.

En cédant les entreprises publiques aux opérateurs privés, elles chercheront à améliorer leurs efficacité économique et opérationnelle afin d'atteindre des objectifs de profits et de pouvoir.

<b>Tableau 20: La stratégie de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Objectifs à long terme</b>	16	61.5%
<b>Objectifs à court terme</b>	10	38.5%
<b>Aucun objectif</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

En matière de stratégie ce tableau indique que 61,5% des entreprises observées inscrivent dans leurs politiques de redressement des entreprises privatisées des actions à long et moyen terme. Ainsi des plans stratégiques sont établis dans tous les domaines de l'activité de l'entreprise et cela conformément aux dispositions dictés par les cahiers de charges et les clauses établis entre la SGP et les repreneurs privés en matière de maintien de l'activité et l'effectif, l'investissement. 38.5 % ont des vues à court terme et dans ce cas, il s'agit plus particulièrement des activités où les marchés sont incertains et où la concurrence est rude. Car favoriser par l'ouverture du marché à l'importation, à ce titre nous citons le textile, le cuir, le plastique, l'agroalimentaire, le bâtiment,....

<b>Tableau 21: La concurrence de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Publics</b>	11	42.3%
<b>Privés</b>	25	96.2%
<b>Importés</b>	4	15.4%
<b>Informels</b>	2	7.7%
<b>Total</b>	<b>26</b>	

**Source** : travail personnel, Rapport de gestion 2008, 2009, 2010,2012 de la société des ciments de la Mitidja /spa filiale GIC/ERCC .

Le tableau sur **La concurrence de l'entreprise** nous informe sur les difficultés que rencontrent les entreprises observées en matière de concurrence. 96,2% redoutent la concurrence que leur livre le secteur privé national, soit 25 entreprises observées parmi les 26 retenues. 42,3% redoutent les concurrents publics. D'une manière générale, les 26 entreprises observées craignent la concurrence que leur livre le secteur privé souvent cette concurrence est déloyale, nous nous contentons de citer la fraude fiscale.

#### **4-L'impact de la privatisation sur les investissements**

L'investissement est l'un des éléments clés de la croissance économique d'une entreprise. Qu'il soit matériel ou immatériel, c'est un flux qui alimente le stock du capital et qui augmente le potentiel de la productivité d'une entreprise.

La privatisation est perçue comme un moyen d'attirer les investisseurs étrangers dont l'espoir d'augmenter les ressources d'investissements, de transferts de technologies, de mise à niveau, de qualification de personnel, développer l'activité,.....

Dans ce cadre, les entreprises privatisées devront augmenter leurs dépenses d'investissement afin de maintenir et/ ou développer l'activité pour faire face à la concurrence et garder une place dans le marché. En plus pour le cas des entreprises de notre échantillon, développer l'investissement est une des clauses du contrat de privatisation. Le repreneur a présenté un business plan lors des appels d'offres qu'il doit respecter.

<b>Tableau 22 : Le mode de paiement de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Echelonné</b>	21	84.0%
<b>Au comptant</b>	4	16.0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Le tableau ci-dessus retrace le mode de paiement des cessions, le fractionnement du prix d'achat est le plus utilisé. La fixation d'un échéancier offrait la possibilité aux repreneurs de dépasser le cap du stress financier, en les invitant à commencer à travailler dès la reprise des entreprises. Le paiement au comptant se place loin derrière le paiement échelonné et le recours au comptant est préconisé pour toute la TPE<sup>220</sup> et plus particulièrement celles qui exercent dans les services.

Pour rappel, la législation échelonne le paiement des actifs cédés entre 15 et 20 ans pour les RES. Pour les cessions totales dans tous les cas de figure le délai d'acquittement ne peut excéder les 04 années suite à des négociations avec la SGP. Dans le cas où la SGP est favorable pour un paiement échelonné, nous avons constaté que seulement une petite partie du prix de cession fait l'objet d'un fractionnement. Quant aux acquisitions partielles, les paiements étaient au comptant.

---

<sup>220</sup> TPE : Toute petite entreprise.

<b>Tableau 23: L'investissement de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Matériel</b>	16	61.5%
<b>Immatériel</b>	5	19.2%
<b>Aucun</b>	9	34.6%
<b>Total</b>	<b>26</b>	

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Ce tableau nous renseigne sur les flux investissements post privatisation. Car tous les repreneurs s'engagent à opérer de nouveaux investissements après la reprise des entreprises publiques. 61,5% ont investi dans les équipements pour redresser l'outil de production (sachant que les entreprises publiques souffraient en premier lieu de la vétusté des équipements) en opérant des investissements de remplacement et de capacité. Il est à noter que l'investissement immatériel reste faible soit 19%, le 1/5 des entreprises observées ont considéré que la formation, le recyclage, les recherches et développement ou encore la promotion et publicité sont nécessaires à la survie de l'entreprise.

*Ce qui explique aussi le manque de considération accordée à l'investissement immatériel, c'est tout le problème de l'entreprise algérienne quelque soit la nature de sa propriété.*

Reste à remarquer que 34% des opérateurs n'ont réalisé aucun investissement quelque soit sa nature, cela est dû essentiellement au manque de financement.

<b>Tableau 24: Difficultés de financement de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Financement à long et moyen terme</b>	14	53.8%
<b>Financement à court terme</b>	17	65.4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Le financement des cycles d'investissements et d'exploitation est consigné dans le tableau ci dessus. Nous relevant qu'au lieu que les entreprises soient confrontées à la disponibilité des ressources financières pour le financement du besoin d'investissement soit 53,8%, alors elles se trouvent beaucoup plus confronter aussi aux problèmes de financement du cycle d'exploitation avec un taux de 65%.

*Ceci s'explique par l'absence de dispositions d'accompagnement financier des entreprises privatisées. Mais aussi pour le cas des RES, un problème d'hypothèque du moment que l'achat de l'entreprise est échelonné sur 15 à 20ans ce qui ne leur permet pas d'accéder à la propriété totale de l'entreprise. (Main levée après paiement total du montant de la cession).*

## **5- L'impact de la privatisation sur l'actionnariat de l'entreprise**

Les formes de propriété observées lors du début de la post-privatisation en Algérie sont variées, à ceci près que l'actionnariat est le plus souvent très concentré car selon les statistiques nationales, de 2001 à 2008 sur les 464 cessions enregistrées 211 ces des privatisations totales et 34 privatisation partielle à plus de 50%. Alors qu'aucune des entreprises enregistrées ne sont cotée en bourse d'Alger. La concentration est plus accentuée dans les entreprises dont le capital est contrôlé par des *outsiders*, qu'ils soient locaux ou étrangers.

En conformité avec certains modèles économiques, les firmes dont le capital est détenu majoritairement par des investisseurs privés réaliseraient une performance supérieure à celle

de sociétés placées sous le contrôle de leurs salariés. Ces dernières seraient forcément soumises à un processus de «dégénérescence» qui les transformerait en firmes classiques, à actionnaire unique. Par ailleurs, les sociétés étrangères sont supposées avoir plus facilement accès au capital et à l'expertise nécessaires à la restructuration.

<b>Tableau 25: Le nombre d'actionnaires ou d'associés de l'entreprise</b>		
<b>Nombre d'actionnaires</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>(1-3)</b>	6	23.1%
<b>(3-6)</b>	2	7.7%
<b>(6-9)</b>	1	3.8%
<b>(9-12)</b>	0	0.0%
<b>(12&lt;)</b>	17	65.4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100.0%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Ce tableau explique clairement l'hétérogénéité en matière de gouvernement d'entreprise. Le nombre d'actionnaire varie selon la forme de privatisation, il est restreint quand il s'agit de cession totale ou partielle, il varie entre 1 et 9 actionnaires. Il s'agit essentiellement de repreneurs privés ou des groupements familiaux (EURL ou SARL). Par contre, il est très large, quand il s'agit de RES où les salariés sont présents au conseil d'administration et le nombre des actionnaires peut atteindre les 50.

<b>Tableau 26: Les actions de l'entreprise</b>		
	<b>nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Concentration des actions</b>	9	34.6%
<b>Dispersion des actions</b>	17	65.4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100.0%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

Ce tableau confirme le résultat cité ci-dessus et décline la concentration des actions, où nous avons constaté une forte dispersion des actions soit 17 observations sur 26, cela est dû à la composante de notre échantillon où la RES occupe la première place avec 70%.

## **6. L'impact de la privatisation sur l'emploi**

Dans une économie mondialisée fondée sur le savoir et l'intangible, le capital humain d'une entreprise constitue l'un de ces principaux atouts où la croissance des besoins en personnel qualifié et disposant d'une formation solide, qu'il s'agit d'un apprentissage ou d'une formation professionnelle complémentaire supplémentaire se fait sentir.

Les travaux sur le capital humain définissent ce dernier comme l'ensemble des savoirs, savoirs –faire et capacités productives accumulés par un individu. Ces savoirs sont indispensables aux entreprises pour leurs garantir le succès également dans le futur.

En Algérie, en plus de faible investissement en capital humain, les entreprises n'arrivent pas à conserver son personnel hautement qualifié ni à attirer le personnel étranger qualifié cela est dû à un contexte socio économique et politique peu attrayant.

Pour le volet social de l'entreprise, la privatisation est perçue beaucoup plus une menace qu'opportunité qui permet le développement et l'amélioration de la compétence humaine.

Ajouté à cela, le maintien de l'effectif apparaît dans les clauses du contrat de privatisation, chose qui est plus ou moins contradictoire avec l'objectif de profit.

<b>Tableau 27: Le nombre de l'effectif de l'entreprise</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Augmenté</b>	13	50.0%
<b>Diminué</b>	7	26.9%
<b>Inchangé</b>	6	23.1%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

**Tableau 28: La qualification du personnel**

	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Haute</b>	0	0.0%
<b>Moyenne</b>	22	84.6%
<b>Faible</b>	4	15.4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100.0%</b>

Source : élaboré à partir des informations obtenues sur le terrain

## Conclusion du chapitre

A travers ce chapitre, nous avons conclu que le secteur public marchand a connu une évolution depuis 2001 et à partir de là nous l'avons analysé, nous avons aussi présentés la situation de la privatisation à travers un bilan et à travers un échantillon d'entreprises privatisées qui ce dernier, nous a permis d'analyser le résultat de la politique de privatisation.

La politique de privatisation découle de la volonté de l'Etat de se désengager de la sphère marchande et se limite à la régulation économique.

L'avenir de l'entreprise relève exclusivement de ses performances financières et économiques.

Cette vision économique de marché a orienté les objectifs de l'entreprise essentiellement à la création de valeur ajoutée et de l'emploi.

Le but de la politique de privatisation est de réorienter les entreprises publiques vers les secteurs d'avenir d'une part et désengager l'Etat de la sphère productive pour se limiter à la seule régulation du marché.

La privatisation s'inscrit dans la nouvelle politique économique de l'Etat qui consiste à :

\* Réguler le marché et l'orientation générale de la politique économique du pays qui permet :

- L'indépendance économique.
- La préservation des intérêts de la collectivité Nationale.
- Le développement économique du pays.
- Tendre vers le plein emploi.

\* Faciliter le développement des entreprises en améliorant l'environnement économique juridique, administratif et fiscal.

\* Faciliter l'accès du foncier économique.

\* Faciliter l'accès au crédit bancaire et réduire son coût.

\* Améliorer l'aménagement du territoire.

Cette volonté de politique de privatisation ne peut être réalisable qu'avec la prise en charge par l'Etat de ces contraintes.

L'aspiration à une économie de marché performante capable de se substituer à l'actuelle économie rentière ne peut être réalisée que par cette forte amélioration de l'environnement des entreprises.

La politique de privatisation doit être considérée comme un moyen indispensable de développement économique du pays.

Malgré les correctifs tardifs préconisés par la loi de finance complémentaire de 2009 sur certains points (limitation du niveau de capital social, ex.....) ; le processus de privatisation devrait être totalement réexaminé à la lumière du bilan des opérations réalisées et de réalité économique actuelle de l'Algérie et du monde.

## **Conclusion Générale**

La privatisation est considérée comme un élément clé de la transformation de l'économie nationale, dans la mesure où elle ouvre la voie à un régime libéral après de nombreuses années de gestion sous un régime interventionniste socialiste.

La privatisation apparaît comme une opération rapide et facile à mettre en œuvre, il ne faudrait que rétablir la propriété privée, vendre les entreprises publiques au secteur privé, libéraliser le marché, encourager la libre concurrence, élaborer une mise à niveau ou encore restructurer l'entreprise, pour que les résultats deviennent effectifs. Toutefois, il n'a pas été pris en considération une série de difficultés apparentes dans le stade pratique. En effet, un tel changement ne se fait pas du jour au lendemain, une politique de privatisation est une œuvre de longue haleine, qui est censée de générer un développement économique durable qui, à son tour générerait relance des investissements, croissance, ressources au budget de l'état et allègement du fardeau de la dette publique.

En effet , il s'est avéré , en dépit de tous les engagements officiels pris par les autorités politiques , que la privatisation , notamment des grandes entreprises , est un processus à la fois long , complexe et couteux ,fortement influencé dans son déroulement par le cadre technique-organisationnel qui le régit , et par le contexte historique , culturel , politique et économique du pays.

Quelque année après la privatisation des entreprises publiques, pour l'Algérie comme pour le Maroc, la privatisation s'inscrit dans le cadre global du désengagement de l'Etat, accompagné de profondes réformes économiques soutenues par les organisations financières internationales.

Le processus encadré dans les deux pays (Algérie, Maroc) par les lois de privatisation s'est opéré graduellement pour certaines catégories d'entreprises publiques, le principe étant que l'Etat ne doit pas se désengager totalement.

A l'heure actuelle le Maroc accumulé une certaine expérience en matière de privatisation. La privatisation est devenue pour le Maroc une réalité avec ses difficultés et ses réussites. Cette expérience a conduit le Maroc à modifier certaines procédures et certaines méthodes.

Jusqu'à présent les changements apportés au cadre juridique des privatisations dans les pays du Maghreb (Algérie, Maroc) ont consisté en des aménagements devant permettre une plus grande efficacité et une plus grande adaptation des politiques de privatisations. Ces modifications vont toutes dans le sens d'un élargissement des modes.

Néanmoins ces changements n'ont pas remis en cause la stratégie de privatisation telle qu'elle a été définie au départ. Cette stratégie commune aux deux pays a consisté à privilégier la prudence et la modération, en ayant conscience des obstacles et des risques.

Notre travail sur l'analyse et évaluation de la politique de privatisation nous a permis de tirer une conclusion sur l'expérience Algérienne ; La décision de privatiser les entreprises publiques a été motivée par les difficultés économiques et financières sur la période 1995-1998, difficultés qu'on peut résumer à :

- La faiblesse de la croissance économique.
- Des problèmes financiers permanents pour les entreprises publiques dues à :
  - L'obsolescence avancée des équipements de production.
  - L'absence de marché et de plan de charge.
  - L'absence de trésorerie.
  - Le faible voire l'absence de l'accès au financement bancaire.

Ces difficultés ont provoqué le gel ou au mieux la réduction de l'activité qui a généré de lourds arriérés de salaires conduisant de nombreuses entreprises à la dissolution.

Le dispositif de privatisation s'inscrivait ainsi dans le cadre du programme d'ajustement structurel (1995-1997) qui a coïncidé avec la promulgation des 02 textes fondamentaux sur la privatisation , l'ordonnance 95/22 et celle de 97/12 et confirmait clairement la volonté des pouvoirs publics de se retirer progressivement de la sphère économique et de ne se consacrer qu'à la fonction de régulation du système et le développement des infrastructures générales du pays.

Les objectifs des premiers textes de la privatisation ont du être revus à la baisse compte tenu de la faible ferveur suscitée par les acquéreurs potentiels.

Un recul remarquable a été enregistré puisque les objectifs initiaux assignés à la privatisation devaient :

- Assurer la pérennité des entreprises publiques par l'amélioration de son efficacité et sa compétitivité.
- Mobiliser les capitaux nécessaires au développement de l'économie.
- Réhabiliter les équipements et leurs mises à jour technologiques.
- Préserver l'emploi existant et en créer de nouveaux.
- Procurer de nouvelles ressources financières pour le trésor public.
- Développer le marché financier et l'actionnariat populaire.

Mieux, certains objectifs qui étaient obligatoires dans l'ordonnance 95-12 comme la modernisation des équipements et la préservation de l'emploi ont été réduits à de simples conditions susceptible de bénéficier d'avantages spécifiques dans l'ordonnance 97/12 (avantages fiscaux).

Malgré ces avantages complémentaires le processus de privatisation n'a pas connu, le résultat attendu par l'état puisque les acquisitions n'ont pas été nombreuses si on devait exclure les opérations de RES (cessions aux salariés).

A ce sujet il faut remarquer que presque la totalité des entreprises cédées aux salariés ont été revendues à des opérateurs privés avant même leur paiement au trésor public.

Cette revente s'est faite sans exclusion des avantages accordés aux salariés.

En effet le nombre d'EPE (entreprise publique économique) privatisées reste très modeste particulièrement celles acquises par le capital étranger.

Un bilan exhaustif de cette opération de privatisation devrait être réalisé et les résultats obtenus confrontés aux objectifs fixés.

Certains cas de privatisation particulièrement ceux concernant les acquéreurs étrangers n'ont pas été un exemple de réussite loin s'en faut.

Au delà du faible nombre d'acquéreurs les objectifs fixés plus haut sont loin d'être atteints. Mieux des remarques importantes ont été relevés telle que :

- Sous évaluation du prix de cession
- Délais de paiements non respectés voire fortement différés
- Détournement de l'activité au profit de sous activités lucratives
- Engagements non respectés comme :
  - La mise à jour technologique

- L'extension des capacités de production
- La couverture des besoins locaux
- Le maintien de création des nouveaux emplois
- L'amélioration de la qualité des produits
- L'exportation des excédents
- La balance devises favorable
- La formation
- L'environnement et la qualité
- L'aggravation des transferts de devises :
  - En achat de services
  - En dividendes
  - En cession d'actions
  - En salaires surévalués du personnel expatrié
  - En surfacturation des matières et des semi-produits
  - En importation de produits disponibles en Algérie

La cession d'actifs et de marchés dans des secteurs de gros profits tels que les hydrocarbures, l'Ammoniac, le ciment, les communications, la sidérurgie a causé de gros dommages au trésor public sans aucune contre partie pour l'Algérie.

Le faible nombre d'opération de privatisation engagée ne permet pas à ce moment, de tirer des enseignements et de fournir une appréciation objective sur leur impact sur le processus de privatisation.

Cependant, l'avis de toutes les parties impliquées dans le processus, atteints les résultats escomptés et a connu de nombreux échecs particulièrement la cession d'actifs par appel d'offres initiée par le Conseil des participations de l'Etat (CPE) et la cession d'actions par ouverture partenariale du capital social initiée par les Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat (SGP).

La cession d'actifs a été appliquée par les SGP dans le cadre de la cession de petites entreprises publiques locales autonomes dissoutes au profit des salariés sous forme de lots et à quelques banques publiques par conversion de dettes. Cette modalité a été également utilisée par les collectivités locales dans la cession des entreprises non autonomes et les petits commerces locaux.

L'appel public à l'épargne, compte tenu de l'ampleur limitée de marché, ne peut être pour l'instant qu'un processus envisagé de concept avec l'un des deux procédés principaux de

privatisation à savoir le lancement d'un appel d'offres ou une vente de gré à gré à un actionnaire de référence.

La procédure de liquidation d'entreprises publiques a par contre été fortement utilisée, c'est ainsi que des centaines d'entreprises locales et de nombreuses entreprises nationales ont été dissoutes. Leurs actifs ont été soit cédés aux salariés, soit vendus par la procédure d'enchère.

En ce qui concerne les contrats de gestion, en dehors de ceux conclus à la fin des années 1980 pour quelques grands hôtels avec des partenaires étrangers, ils ont été peu utilisés.

Face à une telle situation, les pouvoirs publics ne cessent d'engager des ajustements et réformes au processus de privatisation. En retour, les investisseurs doivent ajuster leurs

programmes d'actions afin de garantir la création de valeur ajoutée pour l'économie nationale et pour l'emploi.<sup>221</sup>

Dans le cadre de cette stratégie, le travail s'étend à la réforme du système bancaire et à la taxation de la propriété industrielle, deux domaines considérés comme des maillons faibles de l'économie algérienne. L'état met également en avant des arguments basés sur la création d'infrastructures à grande échelle par le biais du programme de complémentaire de soutien à la croissance économique, qui promettent une amélioration sensible dans l'intégration des réseaux de transport, les télécommunications et la modernisation du système de paiement.

La mise en place d'un environnement favorable à la privatisation, et l'amélioration de la situation financière et économique des entreprises qui en résulte, est aujourd'hui incontournable en Algérie. Cette politique peut être réalisée par le biais des mesures suivantes :

- 1- Accélérer les réformes, notamment dans la banque et la finance, le système juridictionnel et l'administration publique, ainsi que la réduction du poids du secteur informel ;
- 2- Renforcer le secteur privé et en particulier le tissu des PME-PMI<sup>222</sup> ;
- 3- Assurer une meilleure formation du personnel chargé de l'exécution de la politique de privatisation.

---

<sup>221</sup> L'Algérie accélère son programme de privatisation, Maghraribia.com, 2011.

<sup>222</sup> PME-PMI : petites et moyennes entreprises, petites et moyennes industries.

Jusqu'ou la politique de privatisation en Algérie peut elle nous emmené à l'avenir ?  
Cela ouvre un champ libre pour une autre étude au futur.

## BIBLIOGRAPHIE

### I- Ouvrages:

#### - En français :

- 1- Abdeladim Leila (1998), « Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb : Maroc, Algérie, Tunisie », édition Internationales, Alger.
- 2- Andreff Wladimir (2002), « Analyses économiques de la transition post socialistes », édition La Découverte , Paris.
- 3- Anne Amar et Ludovic Berthier, (2006) le nouveau management public : avantages et limites, internationale conférence. Lisbon, services du gouvernement, Paris.
- 4- Andreff,(2002) une approche comparative des privatisations, Paris.
- 5- Abdeldjalil N, (1984) monoger, le code marocain des investissements industriels, éditions maghrébines, Rabat.
- 6- Assouali,(1996) le processus de privatisation des entreprises publiques au Maroc, publications de la REMALD, Rabat.
- 7- Badhri Mohamed (1991), « Privatisation et réforme des entreprises publiques dans les pays de l'UMA », Afrique - Orient.
- 8- Benissad Mohamed.E. (1995), « Les modèles de développement en Afrique », en science économique et développement endogène, sous la direction de Xavier Greffe UNESCO , Alger.
- 9- Bouyacoub Ahmed (1988), « La gestion de l'entreprise publique industrielle », 2 tomes édition OPU, Alger.
- 10- Bouzidi Abdelmajid (1999), « Les années 90 de l'économie algérienne: les limites de la politique conjoncturelle », édition ENAG, Alger.
- 11- Belahcène (1993), endettement et restructurations économiques et financières au Maghreb,Maroc,.
- 12- Baudeau(2000), les privatisations, réglementations et premières opérations, paris.
- 13- Brousoles (1993), les privatisations locales, éditions ellipses Paris1 .
- 14- Bedhri M, (1991) privatisation et réforme des entreprises publiques au Maghreb, Afrique Orient, Casablanca.
- 15- Benchikh M, (1973) les instruments juridiques de la politique algérienne en matière d'hydrocarbures, Paris.

- 16- Bettahar R, (1992) le partenariat et la relance des investissements, éditions Bettahar , Alger .
- 17- Bouachik A, (1993) les privatisations au Maroc, Maroco Printing and publishing Co , Rabat.
- 18- Crozier, (1963) le phénomène bureaucratique, édition le seuil , Paris .
- 19- Crosset , (1986) de rosen , dénationalisations les leçons de l'étranger , Paris , Economica .
- 20- Chevassu ,(1987) , le rôle de l'Etat marocain d ans ma croissance, le blocage et la restructuration du secteur public, AAN, tome XXVI , Maroc.
- 21- Denis-Judis Xavier & Petit Jean-Pierre (1998), « les privatisations », édition Montchrestien,Paris.
- 22- Durupty Michael (1986), « Les entreprises publiques, gestion et contrôle », édition PUF,Paris.
- 23- Durupty,(1997) ,les privatisations en France, Paris .
- 24- Ecrement m,(1986) indépendance politique et libération économique. Un quart de siècle du développement de l'Algérie, ENAP/OPU, Alger.
- 25- El midaoui a, (1981) les entreprises publiques et leur participation au développement, éditions Afrique Orient, Casablanca.
- 26- Gatty Jean (1998), « Principes d'une nouvelle théorie de l'Etat », économie en liberté, édition PUF,Paris.
- 27- Guerraoui Driss & Richet Xavier (1995), « Stratégies de privatisation comparaison Maghreb – Europe », éditions Toubkal & l'Harmattan , Montréal.
- 28- Guislain p,(1995) les privatisations : un défi stratégique, juridique et institutionnel, de Boeck-Wesmael .
- 29- Hafsi Taib (1984), « Entreprise publique et politique industrielle », édition Mc Graw-Hill, collection stratégie et management, Paris.
- 30- Henri Fayol, administration industrielle et générale, éditions Dunod , Paris.
- 31- Hamdouche b ,(1999), Politiques de développement et d'ajustement au Maroc face à la crise , SMER , Rabat .
- 32- Jacquillat b, Désétatiser, (1985)laffont , Paris.
- 33- Kornai Janos (1984), « Socialisme et économie de la pénurie », édition Economica,Montreal.
- 34- Lynn(1981) Managing the public's business .Basic books, New York.

- 35- Laidi,(1998) les privatisations dans le tiers monde, un mouvement de libéralisation, le monde –économie , Alger.
- 36- Lucien, (2005) les groupes d'entreprises publiques, paris.
- 37- Milgrom Paul et Roberts John (1997), « Economie, organisation et management », édition De Boeck Université,Paris.
- 38- Monnier, (1978), Capitaux publics et stratégie de l'Etat : le rôle économique du patrimoine industriel et commercial de l'Etat, édition PUF, Paris.
- 39- Mintzberg, (1994) grandeur et décadence de la planification stratégique, édition d'organisation , Paris.
- 40- Morin François, (1992), les techniques de privatisation, paris.
- 41- Nacer Eddine Dadi , (2004) privatisation des entreprise publiques , édition économique ,Alger .
- 42- Orsini , (1994) l'administration de l'économie , Paris .
- 43- Payette (1992) , élément pour une conception du management public en management public, comprendre et gérer les institutions de l'Etat, sous la direction de R. Parenteau, éditions Presses de l'université du Québec.
- 44- Pareto (1970) , Manuel économique politique traduit de l'édition italienne par Alfred Bonnet, R .Pichon et R .Durand- Auzias, 2ème édition, Paris .
- 45- Raffinot , la dette des tiers monde , (1993) éditions la découverte , Paris.
- 46- Richet Xavier (1996), « Grands problèmes économiques », édition Hachette,Paris.
- 47- Rousset (1999), Etat et Secteur Public au Maroc, éditions d'organisation, Paris.
- 48- Raffinot,(2003) dette extérieure et ajustement structurel, éditions économique ,Paris.
- 49- Rosanvallon, (1991) la crise de l'état providence, le seuil, Paris .
- 50- Selowsky ,( juin 1987) l'ajustement dans les années 80 : une vue d'ensemble , finance et développemnt,Paris.
- 51- Tlemçani Rachid (1999), « Etat, Bazard et globalisation : l'aventure de l'infatih en Algérie », édition El Hikma, Alger.
- 52- Tebani amel,(2011) privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie.

- En arabe :

- 1- أحمد باشي، " دور الجهاز المصرفي في التنمية الاقتصادية "، ( الجزائر، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 1996 )
- 2- ضياء مجيد الموسوي، " الخصوصية والإصلاحات الهيكلية، آراء واتجاهات "، ( الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996 ).
- 3- طارق عبد العال حماد، " دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية "، ( مصر، كيلوبترا للطباعة والكمبيوتر، 1998 ).
- 4- محمد براق، " بورصة القيم المتداولة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية "، (الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، 1999 ).

## II- Articles :

### - En français :

- 1- Andreff, les politiques d'ajustement des PED à orientation socialiste : un retour à l'orthodoxie, colloque du GREITD : politiques d'ajustement des pays en développement et recompositions sociales dans le Tiers-Monde, Paris, p150, 1988.
- 2- Albert Stéphane et Buisson Claudie (2002), « Entreprises publiques le rôle de l'Etat actionnaire », la documentation Française.
- 3- Bekhechi, l'investissement et le droit : réflexion sur le nouveau code algérien (décret législatif 93-12), DPCI, 1994, tome 20, n°1, p 133-162.
- 4- Ben Ali, Ajustement structurel et retrait de l'Etat, *Economie et socialisme*, n° 10, 1991, Alger.
- 5- Benkhadra-Sbihi , la démocratisation de l'OCE , privatisations :cas su Québec et du Maroc , ENAP-Rabat-ENAP-Québec , p100,1992.
- 6- Benletaif m, la signification de la restructuration des entreprises publiques, en la restructuration des entreprises publiques, collection forum des juristes, faculté de droit de Tunis, 1991.
- 7- Berrada, la marocanisation de 1973 : éclairage rétrospectif, *Economie et socialisme*, 1988.
- 8- Berrada , la politique de désengagement progressif de l'état envers les entreprises publiques au Maroc à travers les contrats programme, en privatisation : cas du Québec et du Maroc, ENAP/Québec-ENAP/Rabat, 1992.
- 9- Bouachik, les modes de transfert des entreprises publiques au secteur privé : le cas du Maroc, *revues économiques*, 1993.

- 10- Boussoumah, Nomenclature des entreprises publiques algériennes, RASJ, 1989.
- 11- Bouzidi, la privatisation des entreprises publiques industrielles en Algérie, Reflets et perspectives de la vie économique, tome XXX, 1993, n°6.
- 12- Belkacem k, Amadio m , le code des investissements privés en Algérie , revue juridique et politique , indépendance et coopération , 1972.
- 13- Belkhahia r, l'évaluation des entreprises : une revue des méthodes, RMDDED, 1992.
- 14- Benachenhou A, l'Aventure et la désétatisation en Algérie, revue du monde Musulman et de la Méditerranée, 1992.
- 15- Bizaguet armand , le secteur public et les privatisations , revue d'économie , 1997.
  
- 16- Chabane, Cadre structurel : présentation de la CAREPP et des divers organes intervenant dans le processus de restructuration, en la restructuration des entreprises publiques, collection forum des juristes, faculté de droit Tunis, 1991.
- 17- Chabanas, Vergeau, Nationalisations et privatisations depuis 50 ans, les notes bleues de Bercy, 1996.
- 18- Chafai El Alaoui, les capacités du marché financier à l'heure de la privatisation, vues économiques, n°3, 1993.
- 19- Cossé P.Yves (1981), « L'Algérie en transition », Revue Projet n°155.
- 20- Chouraqui Ghislain, les privatisations en Grande-Bretagne : leçons d'une expérience, revue française d'économie, vol 4, n2, 1989.
- 21- Chiffres tirés de l'étude parue dans les problèmes économiques du Maghreb, revue française d'économie, volume 6, n°3, 1991.
- 22- Chevallier j, les enjeux de la déréglementation, revue de droit public et de la science Politique en France et à l'Etranger, 1978.
- 23- Durupty, La privatisation banalisée, l'Actualité Juridique Droit administratif n 1993.
- 24- Dégot Vincent (1992), « Les entreprises publiques peuvent elles être des entreprises comme les autres ? » Revue françaises de gestion N° 89, Juin- juillet –août.
- 25- Desbrières Philippe (2002), « Les actionnaires salariés », Revue Française de Gestion, n°141, novembre-décembre.
- 26- D'Ormesson, olivier, l'élaboration des lois de privatisation et le cadre juridique, dossier : les privatisations.
- 27- El Malki, la crise du secteur public marocain éléments d'analyse et perspectives, RMDDED, 1982.

- 28- El younsi, les modalités de la privatisation et le marché des capitaux, finances et développements au Maghreb, 1987.
- 29- Fridman, Rapaczynsky a, Privatisation en Europe de l'Est : que va devenir l'état ?, finances et développement, juin 1993.
- 30- Fries Steven, Lysenko Tatiana, Polanec Saso (2004), « Environnement des affaires et performance de l'entreprise dans les économies en transition : enseignements tirés d'une enquête représentative », Revue d'économie du développement N°3-4 spécial.
- 31- François Waintrop et Céline chol , une vision systématique de la performance : quelques leçons tirées des expériences étrangères , 13ème colloque international de la revue politiques et management public , 24-25 , novembre 2003.
- 32- Gaudmet, les entreprises publiques et développement, RMDED, n°3, 1982.
- 33- Genoud Christophe, Finger Matthias (2000), « privatisation et propriété publique : pour ou contre ? », L'expert comptable suisse n°3, rubrique gestion publique.
- 34- Greffe , 1978 , les théories explicatives de l'entreprise , voir Colette voisin :les entreprises publiques aujourd'hui ; nationalisation , privatisation , marché unique , cahiers français , n°271 , vol 3 , p55-60 , 2003.
- 35- Gonon, la promotion du secteur privé dans les pays en voie de développement, revue française d'administration publique, n°61, 1992.
- 36- Glachant, le marché et le hors marché, une analyse économique des entreprises française, publication de la Sorbonne, série économie, 2, 1994.
- 37- Hoffman, les privatisations en droit comparé et en droit international, 1992.
- 38- Issad, deux conventions bilatérales pour la protection des investissements, R.A.S.J, 1991.
- 39- Irena Grosfled et claudin Senik .Levgonie, trois enjeux des privatisations à l'Est, revue économique, volume 47, n°6, p1351-1371, 1996.
- 40- Juillard, chronique e droit international économique, A.F.D.I, 1984.
- 41- Jean pierre Nioche, gérer l'ambigüité, revue française de gestion, mai- juin, p76-82,1979.
- 42- Javed A.Ansari (1984), « paradigmes conflictuels : l'évaluation des entreprises industrielles du secteur public en tant qu'agents du développement national », Industrie et développement N°7, Publication des Nations Unies.
- 43- La crise du secteur public marocain .Eléments d'analyse et perspectives, revue n °3, 1987.

- 44- Labaronne Daniel (1995), « Théorie des choix publics et privatisation en Europe de l'Est, avec une application à la Roumanie », Revue d'Économie du Développement, n°3
- 45- Labaronne Daniel (2001), « Privatisation et croissance dans les pays de l'est », La Doc Française, Économie internationale, n° 86, février.
- 46- La tribune de l'économie, la tribune du 18 Mars 1996.
- 47- Mahiou, l'arbitrage en Algérie, R.A.S.J, 1989.
- 48- Menouer, l'autonomie de l'entreprise publique en Algérie : la fin de l'hégémonie étatique, A.A.N, tome XXX, 1991.
- 49- Mezghani, les privatisations en Tunisie, en colloque de Casablanca, les enjeux de la privatisation au Maroc, 1995.
- 50- Mayer Colin (1996), « Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance », Revue d'économie de l'OCDE, N°27.
- 51- Maghreb : des trajectoires différentes, Problèmes économiques n °2361 du 2 février 1994.
- 52- Mayer colin, gouvernement d'entreprise, concurrence et performance, revue d'économie n °27, p3, 2002.
- 53- OCDE réforme réglementaire, privatisation et politique de la concurrence, Paris, 1992.
- 54- OCDE , Méthode de privatisation des grandes entreprises , Paris , 1983.
- 55- Ouassini, le réforme des entreprises publiques au Maroc, en secteur public, secteur privé : vers un meilleur équilibre ? , Actes du Colloque organisé à Casablanca du 31 mars au 2 avril, 1988, 3tomes.
- 56- Raffinot , la dette des tiers monde , la découverte , Paris , p124 , Auverny-Bennetot , la dette des tiers monde , mécanismes et enjeux , notes et études documentaires , n°4940 , n°1991,1993.
- 57- Rabbah bettahir : document sur la privatisation des entreprises publiques économiques, première partie, revue économie, 2008.
- 58- Radiewski , la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit , C.J.F.E , n°3 , 1990.
- 59- Remiche , conclusions générales , R.I.D.E , 1992.
- 60- Rhomari , la privatisation des hôtels au Maroc , en privatisations :cas du Québec et du Maroc , Enap/Rabat et Enap/Québec , p353-454.
- 61- Revues des échanges franco-arabes, les privatisations au Maroc, n°24, 1993

- 62- Sadi Nacer-Eddine (2007), « Réflexion sur une stratégie de management et d'ajustement du processus de réforme économique en Algérie », Revue Algérienne de management, N°1 Janvier- Juin.
- 63- Sadi Nacer-Eddine, « La privatisations des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux », Préface de Jacques Fontanel et Vincent Plauchu, Édition L'Harmattan , 2006.
- 64- Sinet, les économies du Maghreb à la recherche de nouvelles voies de développement, l'avenir de l'espace méditerranéen n 1991.
- 65- Trad , les ateliers Mécaniques du Sahel : l'OPV souscrite dix fois , l'économiste Maghrébin , n° 120 du 14/12 au 27/12/94 , p 28-30.
- 66- Talbot Henri (2003), « Secteur public, libéralisation, privatisation et service public où en est-on ? », analyses et documents économiques, N°92/93, Février – Mars.
- 67- Youmbai, Restructuration, emploi et législation du travail, la restructuration des entreprises publiques, collection forum des juristes, faculté de droit de Tunis, 1991.
- 68- Ziadi , le mouvement des privatisations dans les pays du Maghreb, problèmes économiques, n °2086, p28-30, 1988.
- 69- Zouaimia, le régime de l'investissement privé international en Algérie, R.A.S.J, p 403-432, 1991.

- **En arabe :**

1- عبد الرحمن مبنول، " الخصخصة في الجزائر "، ( الجزائر، يومية الخبر، العدد 1087، 30 ماي 1994 ).

**III- Working Papers :**

- 1- Cossé Pierre-Yves, « Les entreprises publiques dans une économie de marché »,Troisième Session du Forum français, p142,2002.
- 2- Charreaux Gérard « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale », Université de Bourgogne Latec/Fargo <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/WP/1080502.pdf> le 12/02/2013.

- 3- Metouche Prosper (2005), « Faut-il renationaliser les entreprises en Afrique », université de la littorale côte d'opale, laboratoire redéploiement industriel et innovation, document de travail n°102.
- 4- Mouloud Khelif (2005), « Approches de la gouvernance et performance : le cas des Organisations du secteur public », HEC Montréal.

#### **IV- Documents Divers :**

- 1- Conjoncture, le nouveau code des investissements industriels (dossier), mai 1988, n°124.
- 2- Conjoncture, la privatisation au Maroc : la recherche de l'efficacité, n°10 du 15/11/93.
- 3- Conjoncture, la nouvelle réforme boursière, n° 183, juil.-aout 1994.
- 4- Problèmes économiques, Panorama des privatisations dans le monde, n°2362 du 9/02/94.

#### **V- Thèses et mémoires :**

- 1- Bouzidi Abdeljellil , la transition économique en Algérie : la privatisation des entreprises publiques , thèse de Doctorat en sciences économiques , Université Panthéron Sorbonne , Paris 3,2007 .
- 2- Boubakri Narjess , « La performance des entreprises nouvellement privatisées : cas des pays en développement », thèse de doctorat en sciences de l'administration, université Laval, 2000.
- 3- Chatelin Celine, «Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bourgogne, 2001.
- 4- Chemli L, les techniques juridiques de privatisation des entreprises publiques, mémoire de DEA, Tunis, 1990.
- 5- Deflacielière Jean, « La théorie de la firme entre propriété et liberté », mémoire DEA Épistémologie Économique, Université Paris 1, Panthéon Sorbonne, 2001.
- 6- Debla Fateh, « Système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : étude de quelques cas », mémoire de magister, université hadj lakhdar, Batna, 2007.

- 7- Ghazal Montassel EL Awasy Ahmed, « la privatisation du secteur bancaire étude comparative entre l’Egypte et la France », thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lille2, 2007.
- 8- Elouardighi b , Etat , secteur public et rationalité économique au Maroc , thèse , Paris 10 , 1987.
- 9- Mostefa Tarek, « La privatisation et les nouvelles formes de régulation du secteur public », Master 2, université saint-joseph, 2005.
- 10- Moussa Benabderahman , la participation des entreprises publiques algériennes au développement , thèse paris 5 , 1992.
- 11- Nicolas v, les expériences étrangères de privatisation, thèse, Paris 2, 1992.

## **VI- Rapports:**

- 1- Rapport de la banque mondiale sur l’Afrique et le plan d’ajustement structurel 1994.
- 2- Rapport de synthèse sur le Forum annuel des dirigeants africains, « Modernisation de la gestion de l’entreprise du secteur public et parapublic : vers une culture de la performance. 2005.
- 3- Rapport du fond monétaire international sur l’Algérie 2006.
- 4- Rapport sur l’économie sociale en Algérie, Projet ESMESUD II 2008.
- 5- Rapport MIPI / Alger 2008 (rapport présenté à l’APN).
- 6- Rivero j, Rapport de synthèse, les privatisations en Europe, 1989.
- 7- Selowsky m, L’ajustement dans les années 80 : une vue d’ensemble, finances et développement, juin 1987.
- 8- Rapport de gestion 2008 de la société des ciments de la Mitidja /spa filiale GIC/ERCC.
- 9- Rapport de gestion 2009 de la société des ciments de la Mitidja /spa filiale GIC/ERCC.
- 10- Rapport de gestion 2010/2011 de la société des ciments de la Mitidja /spa filiale GIC/ERCC.

11- Rapport de gestion 2012 de la société des ciments de la Mitidja /spa filiale GIC/ERCC.

12- Analyse avant et après la privatisation de la société SCMI Meftah société des ciments de la Mitidja, Société Par Action, au capital social de 1 400 000 000,00 DA, B.P 24, Meftah, Blida ,avec le partenaire étranger groupe LAFARGE français.

## **VII- Neto Graphie :**

- 1- <http://www.lavie.com/news/actualités/le-maroc-cible-de-dette27958.html> le 17/03/2014.
- 2- <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/dt.tds.dect.exzs> , le 07/02/2014.
- 3- <http://www.dnews-dz.com/article/5067-la-dette-exterieure-de-lalgerie-par-les-chiffres.html> , le 17/03/2014.
- 4- [www.univ-ascosetif.com/seminars-pub-investi-212](http://www.univ-ascosetif.com/seminars-pub-investi-212) le 03/02/2012.
- 5- <http://maroc1000.net/-en-bourse> le 07/02/2013.
- 6- [www.finances.gov.ma/docs/2013/decret/202-90-402.art13](http://www.finances.gov.ma/docs/2013/decret/202-90-402.art13) le 14/05/2013.

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements**

**وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات**

**PRIVATISATION, PARTENARIAT**

**Annexe 1**

**Mai 2008**

**ANNEXE A :  
LES RESULTATS DES OPERATIONS  
DE PRIVATISATION**

Nombre d'opérations par type de privatisation	2003	2004	2005	2006	2007	1 <sup>er</sup> Trim. 2008	Total
Privatisation totale	5	7	50	62	68	14	<b>216</b>
Privatisation partielle (> 50%)	1	2	11	12	7	1	<b>34</b>
Privatisation partielle (< 50%)	0	3	1	1	6	2	<b>13</b>
Reprise par les salariés	8	23	29	9	0	6	<b>75</b>
Partenariats (Joint-Ventures)	4	10	4	2	9	1	<b>30</b>
Cession d'actifs à des repreneurs privés	2	13	18	30	20	6	<b>89</b>
<b>TOTAL Privatisation - Partenariat</b>	<b>20</b>	<b>58</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>110</b>	<b>30</b>	<b>457</b>

Catégories d'opérations	Nbre d'opérations	Montants des cessions (MDA)	Apports au capital (MDA)	Dont apports des Tiers (MDA)	Emplois			Investissements projetés
					Maintien	Création	Total Emplois	
Privatisation partielle ou totale	269	110 269	6 193	6 193	34 961	6 760	41 721	230 817
Cession d'actifs	89	14 517	0	0	1 024	6 038	7 062	44 603
Reprise par les Salariés	75	5 334	0	0	3 925	75	4 000	454
Partenariats	30	0	28 085	15 723	144	6 100	6 244	610 890
Cession d'actifs aux institutions publiques	145	6 855	0	0	130	28	158	0
<b>Total</b>	<b>592</b>	<b>136 975</b>	<b>34 278</b>	<b>21 916</b>	<b>40 184</b>	<b>19 001</b>	<b>59 185</b>	<b>886 765</b>

Catégories d'opérations	Endettement (en MDA)				Actifs Excédentaires versés aux Domaines en m <sup>2</sup>
	Dettes à la charge des repreneurs	Pris en charge sur le prix de cession	Dettes à la charge du Trésor	Dettes Totales	
Privatisation partielle ou totale	41 499	2 103	2 509	52 807	1 076 381
Cession d'actifs	380	2 621	455	2 866	360 300
Reprise par les Salariés	4 715	0	0	4 393	613 095
Cession d'actifs aux I.P	639	2 175	1 990	14 176	80 569
<b>Total</b>	<b>47 233</b>	<b>6 899</b>	<b>4 954</b>	<b>74 241</b>	<b>2 130 344</b>

**ANNEXE B :**  
**LES SOCIETES DE PROMOTION DES**  
**PARTENARIATS**  
**LES RESULTATS DES OPERATIONS**

## **LES SOCIETES DE PROMOTION DES PARTENARIATS**

1. L'organisation institutionnelle comprend deux niveaux : le niveau du Secteur Public Marchand (SPM) –celui des entreprises- et le niveau de formulation des politiques et de la prise décision des privatisation et de la suivi de leur mise en œuvre.

2. En ce qui concerne l'organisation générale du SPM, nous rappelons que ce dernier répond d'une manière plus précise aux objectifs opérationnels suivants :

(i) Le développement des activités industrielles dans lesquelles notre pays détient des avantages absolus de nature historique, naturels ou économiques et qui doivent permettre une intégration économique dans l'économie mondiale dans les meilleures conditions ;

(ii) La promotion d'activités industrielles nécessaires pour la Nation du fait de son marché et de ses contraintes à moyen terme de balance de paiement et aussi pour une meilleure intégration inter-industrielle de l'économie nationale ;

(iii) La poursuite du processus de désengagement progressif de l'Etat d'activités qui demandent, en même temps, un apport en capital, une gestion efficiente, une plus grande mobilisation des technologies, un élargissement des marchés, en somme, l'émergence d'une plus grande compétitivité parallèlement à la mobilisation de l'épargne nationale.

3. L'organisation est, par ailleurs, assise sur les principes suivants :

(i) La restructuration du SPM s'inscrit dans le cadre global de la stratégie de développement de l'appareil de production et de la réorientation de la fonction de production vers plus de compétitivité de l'économie nationale et une croissance durable ;

(ii) La restructuration du secteur public sera de nature volontariste.

- (iii) Le système actuel est bâti sur le concept de l'Etat, institution dont l'action est de nature macro économique : stratège, médiateur, promoteur ;
- (iv) les responsabilités de gestion du développement de l'entreprise et celles de privatisation obéissent à des logiques de décisions différentes ;

4. C'est sur cette base qu'ont été instituées :

(i) **Les Sociétés Economiques de Développement (SED)** chargées d'assurer le développement d'activités qui confèrent à la Nation une capacité de compétitivité, de spécialisation et d'endogénéisation des décisions de croissance;

(ii) **Les Sociétés de Promotion Industrielle (SPI)** chargées de la promotion d'activités de nature structurante déjà existante et/ou de nouvelles activités industrielles, favorisant ainsi l'intégration inter-industrielle de l'économie nationale;

(iii) **Les Sociétés de Promotion des Partenariats (SPP)** qui remplacent les SGP dont les portefeuilles regrouperont les entreprises des activités d'où l'Etat doit se désengager progressivement dans le cadre d'action de privatisation et de partenariat qui doit assurer la réhabilitation, la relance et le développement de ces entreprises.

5. La SPP aura ainsi à gérer les portefeuilles d'entreprises de la manière la plus rentable et, parallèlement, à procéder à toutes les opérations de regroupement et de restructuration dans le cadre du programme de privatisation et de partenariat du Gouvernement. Elle sera suivie dans cette mission par le Ministre chargé des Participations de l'Etat, Secrétaire du CPE.

6. La SPP est une Société par action, gérée par un Directeur Général Unique choisi par le Conseil de surveillance. Ce dernier, désigné par l'Assemblée Générale, est composé de :

- un représentant du Ministre chargé des Participations de l'Etat
- un représentant du Ministre des Finances
- un représentant du ou des Ministre (s) Sectoriel (s)
- deux personnalités au moins, indépendantes, ayant des compétences et une expérience avérées en matière de privatisation.

L'Assemblée Générale des SPP sera composée du Ministre des Finances et du Ministre chargé des participations de l'Etat ainsi que le Ministre sectoriel concerné qui en sera le Président.

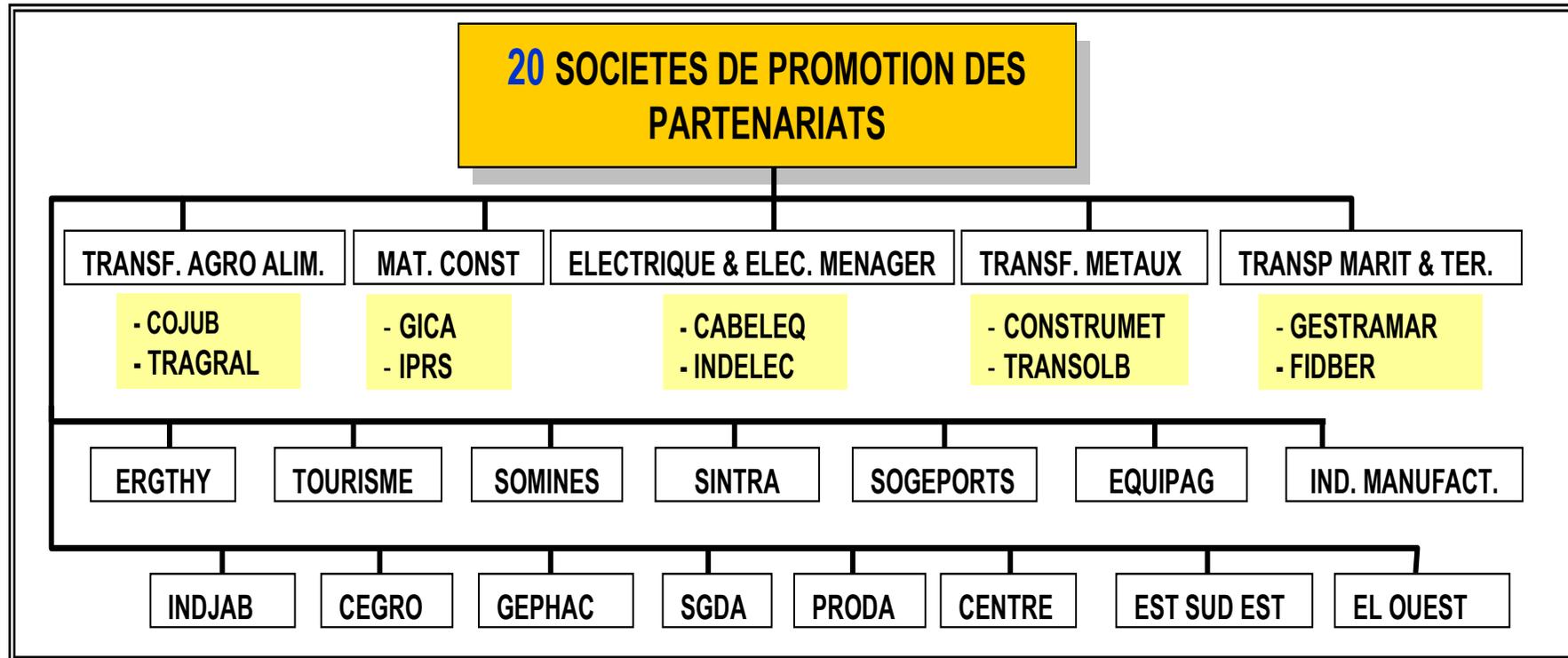
7. Le portefeuille des SPP sera constitué de :

(i) une 1<sup>ère</sup> catégorie regroupera les entreprises d'où l'Etat doit se désengager (entreprises de production de biens de consommation ou de commercialisation) et les entreprises, pour lesquelles, quelle que soit leur situation financière, une cession peut être la meilleure chance pour assurer la pérennité et/ou développer les activités et aller à l'exportation. Ce sont des entreprises qui disposent d'un marché réel ou potentiel et qui peuvent connaître un développement rapide mais demandent une mise à niveau en même temps qu'une ouverture du capital. Elles seront éligibles au Programme de mise à niveau.

(ii) une 2<sup>ème</sup> catégorie regroupera les entreprises qui peuvent se trouver dans un état de déstructuration financière plus ou moins prononcée mais restent économiquement viables.

(iii) une 3<sup>ème</sup> catégorie regroupera les entreprises qui sont arrivées à la fin de leur cycle de vie et qui doivent donc être liquidées ainsi que les ensembles d'actifs fermés ou sans usage.

## Configuration des SPP



**ANNEXE C :**  
**LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE**  
**DU SECTEUR PUBLIC MARCHAND**

## ***La viabilité du Secteur Public Marchand (SPM)***

1. Pris dans son ensemble, le secteur public marchand (qui exclut les entreprises de la branche énergie<sup>223</sup>), n'est plus viable. Il a atteint une situation difficile à renverser sans une restructuration profonde qui s'appuie sur une approche qui coupe définitivement avec la politique mise en œuvre jusqu'alors. Une telle restructuration doit aller au-delà de la référence commune de valeur ajoutée et d'emploi pour aller vers le rétablissement des entreprises dans une situation de viabilité.

2. Nous avons l'habitude de considérer qu'une entreprise est viable économiquement dès lors qu'elle est capable de produire et qu'elle dispose d'un marché potentiel. Cela ne suffit pas. La viabilité économique n'est qu'une indication du potentiel que recèle l'entreprise. Cette dernière n'est réellement viable que lorsqu'elle dispose de ressources suffisantes pour lui permettre de financer ses dépenses d'exploitation, de rembourser ses dettes et de dégager un bénéfice net (ENE) suffisant pour assurer le renouvellement et l'extension de ses équipements, de former ses cadres et d'acquérir la technologie et la mettre en œuvre, de disposer d'une capacité d'innovation ou tout au moins de pouvoir louer les services de conseil, de recherche et d'innovation dont elle a besoin. En bref, la viabilité d'une entreprise se réfère à la capacité de générer un fonds de roulement suffisant, un stock outil permanent et des fonds de réserves ou des bénéfices non distribués pour le financement des investissements de renouvellement et de croissance de l'entreprise. Ce n'est donc pas la production qui juge de la viabilité mais la production mise sur le marché (chiffre d'affaire) et la rentabilité (le bénéfice).

3. De fait, le tableau ci-dessous nous indique bien que si le secteur public marchand hors hydrocarbure (HH) semble voir sa production se stabiliser et parfois reprendre pour certaines branches, il est aisé de lire que sa rentabilité se dégrade et son endettement augmente d'une manière considérable.

---

<sup>223</sup> *Sonatrach, Sonelgaz et les entreprises affiliées à ces dernières.*

## Les indicateurs de viabilité du SPM

<b>Indicateurs</b>	<b>1990-99</b>	<b>2001-04</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Indice Prod. HH*	84,2	74,5	75,4	75,2	72,2
Chiffre d'Affaires**		678	631	636	637
Fonds de roulement**		233,5	233,1	245	-
Endettement**		1248	1 240	1 307	-
RNE		24	36,5	31,4	-
<b>Salaires</b>		146	131,6	136,4	137,4

\* indice concerne l'ensemble du secteur public dont le SPM.

\*\* en milliards de DA.

4. Sur le plan de l'activité économique, le secteur public marchand a généré, en 2006, un chiffre d'affaire de 637 milliards de DA et créé une valeur ajoutée de 276 milliards DA, dont 137 milliards de DA pour les frais personnels. Le résultat net d'exploitation (RNE) est faible. Il a atteint 31,4 milliards de dinars en 2006<sup>224</sup>. Nous rappellerons que sans bénéfice suffisant, le résultat net d'exploitation, l'entreprise ne peut pas vivre et certainement pas croître.

5. En ce qui concerne l'emploi, paradoxalement, malgré tout ce qui est fait, le secteur public marchand perd de l'emploi tous les jours, doucement mais sûrement. En 1999, le volume de l'emploi était de 397 000 employés. Il tombe, à fin 2001, à 364 000 emplois. Cette chute continue puisqu' en 2006 et 2007, ce volume a atteint 315 984 et 302 325 respectivement. Cette tendance semble s'accélérer. A titre d'exemple, durant la période 2003/2005, le secteur public a perdu 31 801 agents, soit 9% de ses effectifs contre une perte de 13 659 agents pour la seule année 2007 (-4,3%). Pour mémoire encore, pour à peu près la même période le secteur privé connaissait un taux de recrutement pendant un semestre de 6%.

---

<sup>224</sup> *Ce résultat est faible ; il est généré principalement par les industries (47,13%) et les services (44,93%).*

6. Malgré le ralentissement des activités et la perte d'effectifs, les frais de personnel ont continué à augmenter, certes faiblement. Les salaires de l'ensemble du secteur public ont ainsi augmenté de 9,5% entre 1995 et 2000 et de 8,7 % entre 2000 à 2005<sup>225</sup>. Mesuré par rapport à la Valeur Ajoutée, le secteur public, dans son ensemble, continue à distribuer des salaires relativement trop élevés : en 2004/2005, le ratio salaires/VA dans la totalité du secteur public est de 34,62% contre 19,6% dans le privé. Ce différentiel est encore plus important si l'on considère le seul secteur public marchand où les frais de personnels ont absorbé 50% de la VA en 2007, laissant ainsi peu de ressources pour la rémunération des autres facteurs.

7. Nous sommes ainsi dans cette situation très particulière où le secteur public marchand (SPM) se caractérise par un stock d'actifs qui diminue, une valeur ajoutée en diminution, une absence ou une grande faiblesse de bénéfices et par ailleurs une masse salariale relativement élevée et en croissance. Une telle situation mène à deux conclusions qui définissent les enjeux que représente le SPM en termes d'intégration dans la croissance de l'économie nationale.

### ***Les enjeux opérationnels du SPM***

8. 1<sup>ère</sup> conclusion : Le secteur consomme des ressources créées par d'autres secteurs. On peut en juger d'après les données du tableau ci-dessous. Le caractère dominant du secteur public dans certains secteurs/branches d'activités et sa faiblesse du point de vue de sa contribution à la croissance explique le faible score de l'économie nationale sur le plan de la croissance. Le secteur public ne contribue pas à la croissance

---

<sup>225</sup> *Le secteur privé a connu une augmentation de la masse salariale de 70% sur la période 2001/2006, ce qui est cohérent avec la croissance du secteur.*

économique de la nation. Au contraire, il la freine<sup>226</sup>. Il ne contribue pas à l'investissement et peu au budget qui finance les infrastructures socio-économiques.

#### Contribution à la croissance (2006)

	Taux de Croissance*	% dans la PIB (HH)	Endettement Banques	Endettement Trésor	ILP/VA en %
SPM	7,3	6,4	508		5,4
Secteur Privé	14,3	70,2			6,0
Agriculture	10,3	16,4			0,9
Services**	13,2	38,0			5,8

\* en valeur courante (en milliards de DA), \*\* transport / communication et commerce.

9. Le secteur public marchand est en état de faillite technique. A côté d'un actif net marginalement positif.

(i) Le fonds de roulement est positif de 245 milliards de DA en 2006, mais reste insuffisant pour assurer une pleine utilisation du potentiel. S'il s'est accru d'une manière modeste de 9,8% entre 2001 et 2006, cela est dû aux grandes entreprises des services (Air Algérie, Entreprises portuaires, ENTMV). La détérioration du Fonds de Roulement est importante pour le secteur public industriel : le Fonds de Roulement est passé de 97,2 milliards en 2004 à 19,4 milliards en 2006 ; soit une baisse de 80%.

(ii) La trésorerie, qui mesure la liquidité immédiate, est négative ou faible pour un grand nombre d'entreprises. La trésorerie<sup>227</sup> est négative et en état de détérioration. Le taux de couverture des besoins en fonds de roulement est passé de 85% en 2001 à 60% en 2006. En valeur, la trésorerie est passée de -38,25 milliards DA en 2001 à -163,3 milliards en 2006, soit une évolution (négative) de 326%. Le corollaire en est l'augmentation des dettes financières et un recul des disponibilités. Nous rappelons

<sup>226</sup> Bien plus, une étude économétrique simple avait montré en 2003 que les entreprises publiques, étant incapables, pour toutes sortes de raisons -pas seulement économiques, de présenter des niveaux de productivité suffisants, ont fait perdre près de 60% du pouvoir d'achat moyen de l'algérien.

<sup>227</sup> Trésorerie = Besoin en Fonds de Roulement - Fonds de Roulement disponible.

que le fonds de roulement exprime la viabilité de l'entreprise dans le court terme. L'absence ou l'insuffisance du fonds de roulement d'une manière durable signifie que l'entreprise est en état de faillite parce qu'elle n'est plus solvable. Le secteur public ne peut pas vivre sans un support immédiat de la banque ou d'autres sources extérieures. On est obligé d'en conclure que le secteur est en état de perfusion permanente. La situation de son endettement et la nature de sa trésorerie (crédits gelés, crédits de banque, virement au sein des portefeuilles SGP) le confirment.

(iii) En effet, l'endettement global du SPM atteint un montant impressionnant, 1307 milliards de dinars en 2006, soit plus de 18 milliards de dollars, soit 15,5% du PIB / 2006 du pays. Plus grave, les dettes à court terme, c'est à dire les dettes exigibles immédiatement, constituent 77% de la dette totale, soit 1 005,24 milliards de dinars, soit approximativement 14 milliards de dollars. Pour les gestionnaires, une dette exigible juge de la situation d'une entreprise d'une manière irréversible car elle constitue l'épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête de l'entrepreneur et du collectif de travail. Pour mémoire, on rappelle que le montant de cette dette constitue pratiquement la moitié de la dette intérieure du pays.

10. Ainsi, la situation du secteur est critique et coûteuse pour la nation, tant du point de vue de la croissance et de l'emploi que du point de vue social. Le secteur public étant en faillite, l'entreprise publique doit absolument évoluer car elle est avant tout entreprise et il n'est pas question de laisser nos entreprises disparaître. Ce serait perdre un potentiel industriel précieux, une carte gagnante dans la perspective de notre intégration dans les marchés internationaux et surtout régionaux. Il s'agit de sauver notre capacité de production industrielle et la renforcer. C'est une option importante dans une perspective d'intégration dans les systèmes industriels européens sinon internationaux et de renforcement de la densité du tissu industriel national qui est l'objectif du gouvernement.

11. Cela nous oblige à une analyse plus détaillée au niveau du portefeuille du Secteur. La situation en termes de potentiel et d'action se définit dans ces termes :

(i) 377 entreprises sont viables financièrement en 2006 (contre 427 en 2002). Elles ont de bons chiffres d'affaires, réalisent des résultats bruts d'exploitation décents et investissent bien que d'une manière limitée. Elles ont donc les moyens de vivre et disposent de marchés. Mais il ne faut pas se faire d'illusions ; elles ne peuvent se développer sans une mise à niveau de la gestion et sans un renforcement des capacités de compétitivité. Le problème n'est pas seulement dans la mise à flot financière. Les entreprises publiques, considérées comme saines présentent, en moyenne, des niveaux de productivité qui s'éloignent sensiblement des normes internationales ; au niveau actuel, les entreprises mettraient 20 ans pour gagner l'équivalent des entreprises européennes en 7 ans. Ce sont là des normes de productivité qui relativisent sérieusement la situation de nos entreprises viables. Le traitement de ces entreprises pour sauver et développer les activités peut être multiforme : partenariat, privatisation, joint-ventures, accords de processing mais aussi, notamment pour les activités qui permettent une présence de poids sur les marchés extérieurs, des actions de restructuration et de renforcement des capacités de compétitivité.

(ii) 647 entreprises ont un marché mais ont de sérieuses difficultés financières (contre 637 en 2002). Sans apport extérieur pour leur fonds de roulement, elles peuvent difficilement fonctionner. Cependant le marché existe et peut être facilement élargi. Ce sont potentiellement de bonnes entreprises qui ont besoin d'apport non seulement de capacités de compétitivité mais aussi de fonds d'exploitation, d'équipement et de management. La privatisation/le partenariat, selon la branche d'activité concernée, sont les solutions.

(iii) 338 entreprises sont en voie de déstructuration (contre 376 en 2002). Leur situation financière est à la limite (actif net négatif). Leur endettement devient structurel et commence à les étouffer. Le marché est porteur mais elles perdent des pans entiers du marché au bénéfice des entreprises privées et de l'importation. Elles sont menacées de faillite et ce processus ne peut être arrêté et inversé sans une intervention massive sur le plan financier et un renouvellement de leur équipement. Celles-ci doivent être privatisées à des conditions généreuses.

Enfin

(iv) 25 entreprises sont totalement déstructurées (contre 186 en 2002). Elles ont pratiquement cessé toute activité réelle et survivent grâce aux SGP mères, c'est à dire aux fonds du portefeuille auxquelles elles appartiennent. Ces entreprises doivent être traitées au cas par cas et cédées comme actifs et non comme entreprises ou considérées pour leur cession aux collectivités locales ou aux wilayas pour leur affectation à des buts sociaux ou d'infrastructures urbaines.

Le redéploiement et la restructuration du SPM doivent se faire sur cette base, dans le but de sauver les activités économiques et de les développer dans le cadre des objectifs stratégiques retenus par le Gouvernement.

### ***La concentration du Secteur autour des activités industrielles***

12. Une telle situation globale doit évidemment être nuancée lorsqu'on considère les entreprises elles mêmes ou, à tout le moins, lorsqu'on considère les branches d'activités du secteur.

Si l'on examine la situation par grands secteurs d'activités, nous observons que :

Situation réelle par grands secteurs (à fin 2006)

<b>Secteurs</b>	<b>Production % dans SP</b>	<b>VA. % dans SP</b>	<b>Production SP/nation (en %)</b>	<b>Valeur Ajout. SP/nation (en %)</b>
Industrie *	35	27	44	51
BTPH	21	19	21	20
Services	32	40	16	15
Autres**	12*	14	15	12
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		

\* hors hydrocarbure et travaux pétroliers

\*\* eau énergie et agriculture

Situation financière par grands secteurs (2006)

Secteurs	Chiffre d'Affaires	Actif Net	Endettement (milliards de DA)	Endettement (% total)
Industrie	46,3	24,6	541,9	42,1
BTPH	19,3	26,7	182,9	14,2
Services	34,4	48,7	562,7	43,7
<b>Total</b>	100	100	1 287,5	100

Le secteur des Industries constitue la part la plus importante dans la production du secteur public marchand (SPM) et continue à occuper une position dominante sur le plan national. C'est aussi le secteur qui connaît la situation la plus difficile. Les industries génèrent 46,3% du chiffre d'affaire mais ne sont à l'origine de l'actif net qu'à hauteur de 24,6%. L'actif net est essentiellement le fait des services qui y contribuent pour 48,7%. Les branches qui ont un actif net négatif sont les Industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques et électriques (ISMMEE) (-35,1 milliards DA), les cuirs et chaussures (-2 milliards DA) et les textiles (-8 milliards DA).

### *Le secteur Industriel Public*

13. Le secteur industriel public a vu son poids se réduire dans la PIB (Hors Hydrocarbure). De 10.5% au début des années 90, cette part ne représente plus que 4.1% en 2006. La désindustrialisation relative n'a épargné aucune branche de l'industrie publique. Les cuirs et chaussures et les textiles et confection ont perdu 90% et 77% de leur part dans la PIB hors hydrocarbures entre 1990-99 et 2005, les mines et carrières, matériaux de construire et les bois – liège et papier ont perdu entre 43 et 47% de leur part entre les deux périodes, les ISMMEE qui constituent le cœur de l'industrie publique ont vu leur contribution à la PIB diminuer de 60%.

14. Parallèlement, l'industrie publique voit sa contribution diminuer dans l'industrie totale. D'une moyenne de 75,5% dans la Valeur ajoutée industrielle nationale en 90/99, sa part tombe à 58,3 % (moyenne période 2000/2005). La tendance est continue puisque cette part n'est plus que de 51% en 2006.

La place du Secteur industriel Public dans les industries (2006)

Branches	VA % PIB HH	VA. % branche	Fonds de Roulement. (Milliards DA)	Endettement (Milliards DA)	ENE (Milliards DA)
Mines et Carrières	0,18	94	3,7	14,9	1,9
ISMMEE	0,92	88	-32,1	223,6	-4,3
Mat. Construction	0,70	68	11,4	58,8	7,7
Chimie, Plastique	0,30	49	11,3	35,1	3,1
Industries Agro alim.	0,57	18	49,4	103,3	5,8
Textiles et Confect.	0,07	21	-26,4	67,4	-2,8
Cuir et chaussure	0,01	14	-0,8	5,7	-0,3
Bois et Lièges	0,23	59	6,5	33,2	-2,4
<b>Total</b>	<b>2,98*</b>	<b>51</b>	<b>23,0</b>	<b>542,0</b>	<b>8,7</b>

(\*) : Il faut ajouter à ce total les industries diverses dont la part est de 1,09%.

Au total l'industrie du SPM représente 4,09% de la PIB HH

Les colonnes 1 et 2 du tableau mettent en évidence un rapide développement du secteur privé qui accuse des taux de croissance plus élevés. Le privé a fait certainement une percée remarquable dans certaines branches : dans l'agro alimentaire où sa part est passée de 47% (1990-1999) à 82% en 2006, dans les textiles et la confection où il génère 76% de la valeur ajoutée en moyenne sur la période 2000/2004 contre 39% durant la période 1990/99 et dans les cuirs et chaussures où la valeur ajoutée générée par le secteur privé est de 75% en moyenne durant la période 2000/2004 contre 37% seulement durant la période 1990/1999.

Cependant, malgré son net recul, comme cela peut être observé dans le tableau ci-dessus, le secteur public reste dominant globalement. Même en ayant perdu près de 17 points de % en moyenne depuis 1990, il génère encore 51% de la valeur ajoutée hors hydrocarbures et hors BTPH. Il domine la branche des mines et carrières (94%), la branche des ISMMEE (88%)<sup>228</sup>, la branche des matériaux de construction (68%) et enfin la branche des industries diverses (96%). La valeur ajoutée du secteur industriel public est essentiellement générée par : les ISMMEE (28,8% du total du secteur en

<sup>228</sup> Les statistiques de l'ONS ne défalquent toujours pas la part de Arcelor-Mittal

2006), les industries agro alimentaires (22,1%) et les matériaux de construction (24,3%).

15. Il apparaît ainsi que le secteur se trouve dans une situation précaire. La situation nette du secteur industriel public marchand est en recul continu depuis 2001. En 2006, son niveau est de 27% plus bas qu'en 2001. De 143 milliards de DA, l'actif net du Secteur tombe à 105 milliards de DA.

La situation du secteur industriel public (2006)

En Milliards de DA

Branches	Actif Net	Endettement	ENE	Salaires
<b>Total Industrie Publique</b>	<b>105,1</b>	<b>542,0</b>	<b>51,1</b>	<b>68,0</b>
Mines et Carrières	8,1	14,9	1,9	3,9
ISMMEE	-35,1	223,6	-4,3	20,6
Mat. Construction	51,1	58,8	7,7	11,7
Chimie, Plastique	20,1	35,1	3,1	7,2
Ind. Agr-Alim.	63,7	103,3	5,8	12,2
Textiles, Conf.	-8,0	67,4	-2,8	3,4
Cuirs, Chauss.	-2,0	5,7	-0,3	0,5
Bois liège	7,2	33,2	-2,4	5,4
<b>Autres Indus.</b>			42,4	3,1

16. Un examen plus détaillé du secteur des industries publiques fait apparaître une situation plus nuancée mais confirme le caractère dégradé de la situation.

(i) L'importante détérioration du fonds de roulement (FR) de l'industrie du secteur public marchand met en évidence les difficultés éprouvées par les entreprises pour faire face à leurs engagements de court terme. En 2006, le Fonds de roulement représente 85% de celui de 2004. 3 branches sur 8 ont des FR négatifs en 2006 : les ISMMEE, les textiles et les cuirs et chaussures<sup>229</sup> ; ces derniers représentent 31,9% de la valeur ajoutée du secteur public industriel en 2006.

<sup>229</sup> *Le Fonds de roulement des ISMMEE passe de -769 millions de dinars en 2002 à -32 072 MDA en 2006 et des textiles dont le Fonds de roulement passe de -2 448 millions de dinars en 2004 à -26 359 MDA en 2006.*

(ii) L'endettement du secteur public est très lourd. La répartition de cet endettement entre endettement à court terme et endettement à moyen et long terme met en évidence une contrainte de financement très dure. Le ratio endettement court/endettement total a tendance à augmenter. Il passe de 73% en 2001 à près de 77% en 2006 pour l'ensemble du secteur public marchand. Pour saisir la situation, il faut rappeler que le ratio de la structure de l'endettement est très élevé eu égard à ce qui est considéré comme acceptable : 80% pour les crédits de MLT et 20% pour les crédits de CT. Les dettes structurent à hauteur de 78% le passif du secteur industriel en 2006. Les dettes financières et les dettes d'exploitation contribuent d'une manière importante à l'endettement du secteur public marchand.

### ***Le cas des Industries Sidérurgiques Métalliques Mécaniques Electriques et Electroniques (ISMMEE)***

17. Les ISMMEE sont objectivement, du point de vue de la dynamique de la croissance, des industries critiques de par les effets d'entraînement, la promotion de l'innovation et la compétitivité de la nation qu'elles induisent. Elles doivent par conséquent être considérées d'une manière spécifique dans la recherche du développement industriel.

18. L'ensemble des branches ISMMEE (publiques et privées) contribue en 2006 à la valeur ajoutée hors hydrocarbures, énergie et eau à hauteur de 1,3%. La part du privé est négligeable et tend à décroître entre 1998 et 2005. Si l'on exclut l'acier dans lequel la part de l'Etat est minoritaire, les industries publiques sont très malades. Mais même si on inclut l'acier, la situation financière des ISMMEE est médiocre. L'excédent net d'exploitation bien qu'il se soit amélioré entre 2000 et 2002 reste négatif. Le ratio dette totale/total bilan varie entre 109 et 115% sur toute la période. Les dettes financières représentent 101,03% du chiffre d'affaires de toute la branche en 2006, en augmentation de 11,4% par rapport à 2005. La branche mécanique, une branche particulièrement importante est à l'origine de 67% de ce découvert en 2004 et 54% en

2005, le découvert est équivalent à 138% du chiffre d'affaire en 2004, soit 16,5 mois d'activité, et de 120% en 2005.

La situation financière des industries électriques et électroniques se dégrade fortement puisque le découvert s'est aggravé de plus de 50% entre 2004 et 2005. Il faut l'équivalent de 116% du chiffre d'affaires pour y faire face en 2005 contre 71% en 2004.

19. A l'exception de l'acier, les ISMMEE vivent des commandes publiques qui n'arrivent pas à lui donner une capacité financière suffisante pour pouvoir se mettre dans une voie de croissance saine et endogène. Ceci s'explique plus par la très grande faiblesse des moyens de compétitivité des entreprises : technologie, innovation, marchés étrangers, ressources humaines que par la disponibilité de ressources de financement de l'exploitation. Cela est notamment vrai pour la branche mécanique qui n'a pas su profiter de l'amélioration de la situation réelle (amélioration du taux de valeur ajoutée, forte progression de l'EBE -210%- et d'un recul du découvert). Le résultat en est des stocks d'inventures importants (moissonneuses batteuses, tracteurs agricoles.) ou l'impossibilité de répondre à des commandes (publiques) à des prix compétitifs. Ces difficultés sont récurrentes, elles sont de nature structurelle.

20. Il reste que quelques branches spécifiques connaissent une relance : la mécanique de précision pour équipement a vu en 2004 son indice atteindre 221% par rapport à son niveau de 1989 ; les biens d'équipement métalliques retrouvent et dépassent leur niveau de production de 1989 ; de 47,8% en 1999, l'indice de production passe à 109% en 2004. La troisième sous branche à avoir retrouvé son niveau de 1989 est celle des métaux non ferreux. Dans tous ces cas cependant la contrainte financière reste sérieuse.

**ANNEXE D :**  
**LISTE DES ENTREPRISES PAR CATEGORIE**

### Annexe D.1 - ENTREPRISES RETENUES DANS LE PERIMETRE DES SED

<b>SED</b>	<b>EPE Constitutives</b>
<b>CIMACO</b>	ECDE CHLEF
	ERCC/SCAL
	ERCC/SCMI
	ERCC/SCSEG
	ERCE/S.C.AEK
	ERCE/S.C.H.B
	ERCE/S.C.H.S
	ERCE/S.C.Tebessa
	ERCE/S.CIM.A.T
	ERCO/SCIBS
	ERCO/SCIS
	ERCO/SCIZ
	ERCC/SODISMAC
	ERCE/S.C.M.C.E
	ERCO/SODMAC
	ERCC/CFIC
	ERCE/CETIM
	ERCC/SMIF
	ERCE/S.M.E
	ERCE/sté mère
	ERCC/sté mère
	ERCO/sté mère
<b>ENGRAL</b>	ASMIDAL/sté mère
	FERPHOS/SOMPHOS
	FERPHOS/SOTRAMINE
<b>COSIDER</b>	COSIDER/AGRAL
	COSIDER/ALREM
	COSIDER/ALSIM
	COSIDER/CANALISATIONS
	COSIDER/CARRIERES
	COSIDER/COMETAL
	COSIDER/CONSTRUCTION
	COSIDER/OUVRAGES D'ART
	COSIDER/PROMOTION
	COSIDER/TRX PUBLICS
	COSIDER/sté mère
<b>SAIDAL</b>	SAIDAL/ANTIBIOTICAL
	SAIDAL/BIOTIC

	SAIDAL/PHARMAL
	SAIDAL/sté mère
<b>AIR ALGERIE</b>	
<b>ENIE</b>	
<b>ENMTP</b>	
<b>ENTMV</b>	
<b>SNTA</b>	
<b>SNVI</b>	
<b>SINTRA</b>	EN COURS Les entreprises de routes et TP, les entreprises de travaux maritimes : SED en cours

*NB : La SED pétrochimie est constituée autour de l'ENIP non incluse dans le SPM*

## Annexe D.2 - ENTREPRISES PROPOSEES A LA PRIVATISATION

### D.2.1. Privatisation Totale hors RES (349 EPE)

Branche d'activité	SGP	Nb	EPE
<b>ISMEE</b>			
	CABELEQ	1	ECLAIRAGE ROUIBA
	CABELEQ	2	ENTC/INATEL
	CABELEQ	3	ENTC/SOREMEP
	CENTRE	4	EAWA/Alger
	CENTRE	5	SOFIRM ex ERMEWA/Alger
	CENTRE	6	SOTRAMET KM/Ain Defla
	CONSTRUMET	7	ALRIM
	CONSTRUMET	8	BATIMETAL/BATICIC CENTRE
	CONSTRUMET	9	BATIMETAL/BATICIC EST
	CONSTRUMET	10	BATIMETAL/BATICIC OUEST
	CONSTRUMET	11	ENCC/ALIECO
	CONSTRUMET	12	ENCC/CHAUDRAL
	CONSTRUMET	13	ENCC/CR METAL
	CONSTRUMET	14	ENCC/PROMECH
	EQUIPAG	15	ECOREP/CCNK BENI-SAF
	EQUIPAG	16	ECOREP/CRNM ANNABA
	EQUIPAG	17	ECOREP/CRNM SKIKDA
	EQUIPAG	18	MAGI
	EQUIPAG	19	MAT
	EQUIPAG	20	PMAT
	EQUIPAG	21	PMO/FAMOS
	GEPHAC	22	ENPC/ALMOULES
	INDELEC	23	DOMELEC
	INDELEC	24	ENIE/ALFATRON
	INDELEC	25	ENIEM/EIMS
	INDELEC	26	ENIEM/FILAMP
	INDELEC	27	ESTEP
	INDELEC	28	SONARIC
	INDJAB	29	OLA/ECM SIDI MOUSSA
	INDJAB	30	OLA/EPLA
	PRODA	31	ONAB/ENIMI
	SOMINES	32	FERPHOS/SFO
	TRANSOLB	33	ANABIB/IRRAGRIS
	TRANSOLB	34	EMB/STAA
	TRANSOLB	35	FONDAL/ALFEEL

	TRANSOLB	36	FONDAL/ALFET
	TRANSOLB	37	FONDAL/ALFON
	TRANSOLB	38	SIDER/CODESID
	TRANSOLB	39	SIDER/REFRACTAL
	TRANSOLB	40	SIDER/SIDAL
	TRANSOLB	41	TPL/SOTREFIT
	TRANSOLB	42	TPL/TREFAL
	TRANSOLB	43	TPL/TREFILEST
	TRANSOLB	44	TPL/TREFILOR
	TRANSOLB	45	TPL/TREFISIG
	TRANSOLB	46	TPL/TREFISOUD

Branche d'activité	SGP	Nb	EPE	Observations
<b>Mines et Carrières</b>				
	EST/SUD EST	1	EAS/O. EL Bouaghi.	
	SOMINES	2	FERPHOS/SPMC	
<b>Matériaux de Construction</b>				
	CENTRE	1	EBT/Fréha/Tizi Ouzou	
	EL OUEST	2	EMACO/Tlemcen	
	EST/SUD EST	3	EPMC TM /BISKRA	
	EST/SUD EST	4	SITRWS/Sétif	
	EST/SUD EST	5	SOMACBA/Batna	Privatisation en lots
	EST/SUD EST	6	SOMACOB/Béjaia	
	GEPHAC	7	ENAVA/AFRICAVER	
	GEPHAC	8	ENAVA/SOMIVER	
	INDJAB	9	INJACO/EBAG	
	INDJAB	10	INJACO/SPAB	
	INDJAB	11	INJACO/SPRA	
	INDJAB	12	SOGECOR/EMACAL	
	INDJAB	13	SOGECOR/SPDB	
	IPRS	14	ECE/SCC Amizour	
	IPRS	15	ECE/SCS EI Milia	
	IPRS	16	ECO/CAROSOL	
	IPRS	17	ECO/CERAMIG	
	IPRS	18	ECO/CERAMIR	
	IPRS	19	ECO/CERAMIS	
	IPRS	20	ECO/CERAMIT	
	IPRS	21	EPRO/BRICOR	
	IPRS	22	EPRO/SOBRIMER	
<b>Chimie-Plastique</b>				
	CENTRE	1	SOFAPE/Alger	
	GEPHAC	2	ENAD/SHYMECA	Cession par unité
	GEPHAC	3	ENAD/SIDET	Cession par unité
	GEPHAC	4	ENAD/SODEOR	Cession par unité
	GEPHAC	5	ENAD/SODER	Cession par unité
	GEPHAC	6	ENAVA/ABRAS	
	GEPHAC	7	ENPC/CALPLAST	
	GEPHAC	8	ENPC/FIPEXPLAST	

	GEPHAC	9	ENPC/LAMIPLAST	
	GEPHAC	10	ENPC/SIPLAST	
	GEPHAC	11	ENPC/SISCOPLAST	
	GEPHAC	12	ENPC/SOEXPLAST	
	GEPHAC	13	ENPC/SOFIPLAST	
	GEPHAC	14	ENPC/SOTUPLAST	
	GEPHAC	15	ENPC/TRANSPOLYMERES	Par cession d'actifs
	GEPHAC	16	ENPC/TRECYPLAST	
	GEPHAC	17	SOCOTHYD	
	PRODA	18	ONAB/PASNA	
	SOMINES	19	MOUBYDAL/ALDAR	

<b>Branche d'activité</b>	<b>SGP</b>	<b>Nb</b>	<b>EPE</b>	<b>Observations</b>
<b>Agro Alimentaire</b>				
	CEGRO	1	ERIAS Alger/Tizi Ouzou	
	CEGRO	2	ERIAS SBA/Béchar	
	CEGRO	3	ERIAS SBA/Mascara	
	CEGRO	4	ERIAS SBA/Ouled Mimoun	Et HAMZA BOUIRA ???
	CEGRO	5	ERIAS SBA/Saida	
	CEGRO	6	ERIAS Sétif/HODNA/M'Sila	
	CEGRO	7	ERIAS Sétif/HP Sétif	
	CEGRO	8	ERIAS Sétif/OASIS/Touggourt	
	CEGRO	9	ERIAS Sétif/SIDI - AISSA/M'Sila	
	CEGRO	10	ERIAS Sétif/SOUMMAM/Béjaia	
	CEGRO	11	ERIAS Sétif/ZIBANS/Biskra	
	CEGRO	12	ERIAS Tiaret/KEB	Existence d'un silo stratégique ETUDES PREALABLES
	CEGRO	13	ERIAS Tiaret/Laghout	
	CEGRO	14	SMIDE/AURES/Batna	
	CEGRO	15	SMIDE/Beni Harroun/Mila	
	CEGRO	16	SMIDE/EI Harrouch/Skikda	Existence d'un silo stratégique ETUDES PREALABLES
	CEGRO	17	SMIDE/Littoral/Skikda	Cession de l'unité hammadi krouma Hors site en urbain à skikda
	CEGRO	18	SMIDE/Mermoura/Guelma	
	CEGRO	19	SMIDE/Sidi Rached/Constantine	
	COJUB	20	ENAJUC/JUCOB	
	COJUB	21	ENAJUC/Taher	
	COJUB	22	GBA/EBGSDM	
	COJUB	23	GBA/EPBA	
	COJUB	24	GBA/EPBGT	
	COJUB	25	GBA/EPEAR	Située à l'intérieur du site de l'EPBR cédée
	COJUB	26	GCAT/ECTB	
	COJUB	27	GCAT/ECTC	
	COJUB	28	GCAT/ECTCO	
	COJUB	29	GCAT/ECTE	
	COJUB	30	GCAT/ECTR	
	PRODA	31	GAC/SAC BLIDA	
	PRODA	32	GAC/sté mère	
	PRODA	33	GAE/SAE	
	PRODA	34	GAE/sté mère	
	PRODA	35	GAO/S.A.O Oran	
	PRODA	36	GAO/sté mère	
	PRODA	37	ONAB/PREMIX EST	

	PRODA	38	ONAB/PREMIX OUEST	
	PRODA	39	SOTRACOV/SOCO	
	SGDA	40	ONCV/SOA	
	TRAGRAL	41	GIPLAIT/Annaba	
	TRAGRAL	42	GIPLAIT/Arribs/Ain Defla	
	TRAGRAL	43	GIPLAIT/Batna	
	TRAGRAL	44	GIPLAIT/Boudouaou/Boumerdès	
	TRAGRAL	45	GIPLAIT/Colaital/Alger	Unité la plus importante pour le lait en sachet s
	TRAGRAL	46	GIPLAIT/Constantine	
	TRAGRAL	47	GIPLAIT/Mascara	
	TRAGRAL	48	GIPLAIT/Mostaganem	
	TRAGRAL	49	GIPLAIT/Saida	
	TRAGRAL	50	GIPLAIT/SBA	
	TRAGRAL	51	GIPLAIT/Sétif	
	TRAGRAL	52	GIPLAIT/Tiaret	
	TRAGRAL	53	GIPLAIT/Tlemcen	

<b>Branche d'activité</b>	<b>SGP</b>	<b>Nb</b>	<b>EPE</b>	<b>Observations</b>
<b>Textiles et Cuirs</b>				
	IND. MAN. C & H	1	ALCOST	
	IND. MAN. C & H	2	BINC	
	IND. MAN. C & H	3	BOUIRA DRAPS	
	IND. MAN. C & H	4	CHEMISERIE DU CENTRE	
	IND. MAN. C & H	5	COBBA	
	IND. MAN. C & H	6	DJENDJEN	
	IND. MAN. C & H	7	MAPAP	
	IND. MAN. C & H	8	NEC SAIDA	
	IND. MAN. C & H	9	TAFNA CONFECTION	
	IND. MAN. C & H	10	VETCO	
	IND. MAN. C & H	11	WEST MOD'S	
	IND. MAN. LEATHER	12	M.V. LABEL CUIR Cheraga	
	IND. MAN. LEATHER	13	MACSOUM Akbou	
	IND. MAN. LEATHER	14	MACVIL B.E.K	
	IND. MAN. LEATHER	15	MEGA Batna	
	IND. MAN. LEATHER	16	SYNSET Setif	
	IND. MAN. LEATHER	17	TAFNA El Amria	
	IND. MAN. LEATHER	18	TAJ Jijel	
	IND. MAN. LEATHER	19	TAMEG Rouiba	
	IND. MAN. LEATHER	20	THP Djelfa	
	IND. MAN. TEXMACO	21	ALCOVEL	
	IND. MAN. TEXMACO	22	BEJE	
	IND. MAN. TEXMACO	23	COTITEX BATNA	
	IND. MAN. TEXMACO	24	COTOSUD	
	IND. MAN. TEXMACO	25	CTO	
	IND. MAN. TEXMACO	26	DENITEX	
	IND. MAN. TEXMACO	27	FILBA	
	IND. MAN. TEXMACO	28	MEDIFIL	
	IND. MAN. TEXMACO	29	SAFILCO	
	IND. MAN. TEXMACO	30	SOFACT	
	IND. MAN. TEXMACO	31	SOITEX	
	IND. MAN. TEXMACO	32	TIFIB	
	IND. MAN. TEXMACO	33	TINDAL	

<b>Bois, Liège et Papier</b>				
	GEPHAC	1	GIPEC/EMBAG	
	GEPHAC	2	GIPEC/ORANSACS	
	IND. MAN. WOOD	3	CABAM/Ain M'Lila	
	IND. MAN. WOOD	4	CAMMO/Rouiba	
	IND. MAN. WOOD	5	CSBA/Baba Ali	
	IND. MAN. WOOD	6	CSMA/Oued Kerma	
	IND. MAN. WOOD	7	EQUIBAT/Oran	
	IND. MAN. WOOD	8	LEADER MEUBLE/Taboukert	
	IND. MAN. WOOD	9	LITMOD/Oued Smar	
	IND. MAN. WOOD	10	MHP/Ain Oulemene	
	IND. MAN. WOOD	11	MOBSCO/Rouiba	
	IND. MAN. WOOD	12	NEDROMEUBLE	
	IND. MAN. WOOD	13	PEB/EI Biar	
	IND. MAN. WOOD	14	PHD/Hussein Dey	
	IND. MAN. WOOD	15	SIMOB/Béni Saf	
	IND. MAN. WOOD	16	TRANSBOIS/Béjaia	
	SGDA	17	SODIAF/JIJEL ETANCHEITE	
	SGDA	18	SODIAF/TALEZA COLLO	Demande du SITE pour la wilaya

<b>Branche d'activité</b>	<b>SGP</b>	<b>Nb</b>	<b>EPE</b>	<b>Observations</b>
<b>Bâtiments et Travaux Publics</b>				
	CABELEQ	1	SONATITE	par unité selon métier
	CENTRE	2	E.SAI ex EIBAL/Alger	
	CENTRE	3	EGUVA/Alger	Absorption d'ETRAL
	CENTRE	4	ETE/Djelfa	
	CENTRE	5	EWER/Bouira	
	CENTRE	6	SOGRUT/Médéa	
	CENTRE	7	SOTROWIB/Blida	
	CONSTRUMET	8	BATIMETAL/BATENCO CENTRE	
	CONSTRUMET	9	BATIMETAL/BATIRIM	
	EL OUEST	10	ECOMET/Saida	
	EL OUEST	11	EGETHYT Ex SOGERWIT/Tlemcen	
	EL OUEST	12	EGETHYT/Tlemcen	
	EL OUEST	13	EGRUT/Tiaret	
	EL OUEST	14	EMIFOR/Chlef	
	EL OUEST	15	ENCOTREB/EI Bayadh	
	EL OUEST	16	ENTHE/EI Bayadh	
	EL OUEST	17	EPTROR/Oran	
	EL OUEST	18	ETGR/Mascara	
	EL OUEST	19	STARR/Tlemcen	
	ERGTHY	20	HYDRO EQUIPEMENT	
	EST/SUD EST	21	ECIBA/Tichy/Béjaia	
	EST/SUD EST	22	ECPTP/M'Sila	
	EST/SUD EST	23	ECT/Kechroud/Khenchla	
	EST/SUD EST	24	EMIVAR/Sétif	
	EST/SUD EST	25	EPCPTC/Constantine	
	EST/SUD EST	26	ERTP/Tebessa	
	EST/SUD EST	27	ETR/Béjaia	Absorption de SOTROUJ
	EST/SUD EST	28	ETRACOB/Ouargla	
	EST/SUD EST	29	ETRS/Souk Ahras	
	EST/SUD EST	30	ETTR/Ouargla	
	EST/SUD EST	31	SERUB/Batna	

	EST/SUD EST	32	SOTHYL/Laghouat	
	EST/SUD EST	33	SOTROB/O. EL Bouaghi.	
	EST/SUD EST	34	SOTSKI/Skikda	
	INDJAB	35	GREPCO/EB OEB	
	INDJAB	36	GREPCO/EB SKIKDA	
	INDJAB	37	GREPCO/EPBTP BEJAIA	
	INDJAB	38	GREPCO/ER BISKRA	
	INDJAB	39	GREPCO/GECO CONST	
	INDJAB	40	GREPCO/GETIC	
	INDJAB	41	GREPCO/SOREM	
	INDJAB	42	GREPCO/SOREST	
	INDJAB	43	GREPCO/STA	
	INDJAB	44	INJACO/BATI OR	
	INDJAB	45	INJACO/EB TIARET	
	INDJAB	46	INJACO/EDCO	
	INDJAB	47	INJACO/EGT ORAN	
	INDJAB	48	INJACO/ENIR CHLEF	SED Bâtiments ????
	INDJAB	49	INJACO/GEOPROM	

<b>Branche d'activité</b>	<b>SGP</b>	<b>Nb</b>	<b>EPE</b>	<b>Observations</b>
<b>Bâtiments et Travaux Publics</b>				
	INDJAB	50	INJACO/PROMAINT	
	INDJAB	51	INJACO/SOGCBAT	
	INDJAB	52	INJACO/SOGCTRAV	
	INDJAB	53	INJACO/SOMIND	
	INDJAB	54	OLA/EB ALGER	
	INDJAB	55	OLA/ECOPROM	
	INDJAB	56	SNB TRAPAL ex ESCB EI Achour	
	INDJAB	57	SOGECOR/BATISUD	
	INDJAB	58	SOGECOR/DNC	
	INDJAB	59	SOGECOR/EC BLIDA	
	INDJAB	60	SOGECOR/ENARP	
	INDJAB	61	SOGECOR/ER MEDEA	
	INDJAB	62	SOGECOR/SAVIAL	
	INDJAB	63	SOGECOR/SCOAL	
	INDJAB	64	SOGECOR/SCP	
	INDJAB	65	SOGECOR/SOCOBA	
	SINTRA	66	EPTP Boussaâda	
	SINTRA	67	EPTP Ghardaia	
	SINTRA	68	EPTP SBA	
	TRANSOLB	69	SIDER/GENISIDER/GESI BAT	
	TRANSOLB	70	SIDER/GENISIDER/GESI TP	
<b>Services</b>				
	CABELEQ	1	ARMEL	
	CABELEQ	2	REELEC	
	CEGRO	3	ERAD Sétif/T.FOUARA/Sétif	
	CENTRE	4	EDIED/Bouira	
	CENTRE	5	EDIMCO/Bouira	
	CENTRE	6	EDIMCO/Tizi Ouzou	
	CENTRE	7	EDIMMA/Blida	
	CENTRE	8	EDIPAL/Médéa	
	CENTRE	9	EDIPAL/Tizi Ouzou	
	CENTRE	10	ETK/Tizi Ouzou	
	COJUB	11	GALENCO/ECCE	

	COJUB	12	GALENCO/ECO	
	COJUB	13	GALENCO/EEE	
	COJUB	14	GALENCO/EEO	
	COJUB	15	GALENCO/SAMAG	
	CONSTRUMET	16	ENCC/METALENG	
	EL OUEST	17	EDIMCO/Chlef	
	EL OUEST	18	EDIMCO/Mostaganem	
	EQUIPAG	19	EDIMMA/Annaba	
	EQUIPAG	20	EDIMMA/Constantine	
	EQUIPAG	21	EDIMMA/Mascara	
	EQUIPAG	22	EDIMMA/Mila	
	EQUIPAG	23	EDIMMA/Mostaganem	
	EQUIPAG	24	EDIMMA/SBA	
	EQUIPAG	25	EDIMMA/Sétif	
	EQUIPAG	26	EDIMMA/Tlemcen	
	EST/SUD EST	27	BEETB/Batna	
	EST/SUD EST	28	BEM/Mila	
	FIDBER	29	TRANSUB	
	FIDBER	30	TVC	
	FIDBER	31	TVC/SOGRAL	Gare routière

<b>Branche d'activité</b>	<b>SGP</b>	<b>Nb</b>	<b>EPE</b>	<b>Observations</b>
<b>Services</b>				
	FIDBER	32	TVE	
	GENEST	33	CNERU/SAETI	« Les CTC les SET les HP : traitements spécifique ???
	GENEST	34	HP EST	«
	GENEST	35	HP OUEST	«
	GENEST	36	SET ANNABA	«
	GENEST	37	SET ORAN	«
	GENEST	38	SET SETIF	«
	GEPHAC	39	DIGROMED	
	GEPHAC	40	ENDIMED	
	GEPHAC	41	ENPC/SOCOPLAST	
	GESTOUR	42	EGT ANDALOUSES	Cession par unité
	GESTOUR	43	EGT ANNABA	Cession par unité cas SEYBOUSE ?
	GESTOUR	44	EGT BISKRA	Cession par unité
	GESTOUR	45	EGT CENTRE	Cession par unité (Sauf Hôtels SAFIR, MERCURE et SOFITEL)
	GESTOUR	46	EGT EST	Cession par unité
	GESTOUR	47	EGT GHARDAIA	Cession par unité
	GESTOUR	48	EGT HAMMAM RIGHA	
	GESTOUR	49	EGT OUEST	Cession par unité
	GESTOUR	50	EGT SIDI FREDJ	Cession par unité
	GESTOUR	51	EGT TAMANRASSET	Cession par unité
	GESTOUR	52	EGT THALASSOTHERAPIE	
	GESTOUR	53	EGT TIPAZA	Cession par unité
	GESTOUR	54	EGT TLEMCEN	Cession par unité
	GESTOUR	55	EGT ZERALDA	Cession par unité
	GESTRAMAR	56	CNAN/NASHCO	
	GESTRAMAR	57	GEMA/FILTRANS	
	GESTRAMAR	58	GEMA/sté mère	
	GICA	59	ERCE/ASS	

	INDJAB	60	INJACO/BEREG	Bureau d'études
	INDJAB	61	OLA/BEREP	Bureau d'études
	INDJAB	62	SOGECOR/CNIC	
	SOMINES	63	ASMIDAL/ASFERTRAD	
	TRANSOLB	64	SERSID	
	TRANSOLB	65	SIDEM	
	TRANSOLB	66	SIDER/GENISIDER/GESI IMMO Centre	
	TRANSOLB	67	SIDER/GENISIDER/GESI IMMO Est	
	TRANSOLB	68	SIDER/HYDROSID	
<b>Agriculture</b>				
	PRODA	1	GAC/AVIARIB	
	PRODA	2	GAC/AVIGA Rouiba	
	PRODA	3	GAC/AVISUD Laghouat	
	PRODA	4	GAC/CARRAVIC El Esnam	
	PRODA	5	GAC/MITAVIC Blida	
	PRODA	6	GAE/B.B.A	
	PRODA	7	GAE/Batna	
	PRODA	8	GAE/MILA	
	PRODA	9	GAE/Sétif	
	PRODA	10	GAE/Skikda	
	PRODA	11	GAE/Souk Ahras	
	PRODA	12	GAO/AVICAB Sidi Bel Abbes	
	PRODA	13	GAO/DAHRAVIP Sidi Ali	
	PRODA	14	GAO/HAVIP Haciane	
	PRODA	15	GAO/MOSTAVI Mostaganem	
	PRODA	16	GAO/REMCHAVI Tlemcen	
	SGDA	17	ONCV/sté mère	Extraction des participations
	SGDA	18	ONCV/SUDACO/sté mère	

### D.2.2. Entreprises proposées à la reprise par les salariés (66 EPE)

Branche d'activité	SGP		EPE	Observations
<b>Services</b>				
	CEGRO	1	SMIDE/Central Labo/Constantine	
	CENTRE	2	BETECOB/Bouira	
	CENTRE	3	EBEA/Ain Defla	
	CENTRE	4	ECTV/Boudouaou/Boumerdès	
	CENTRE	5	EIWA/Alger	
	CENTRE	6	INFORMAT/Tizi Ouzou	
	CENTRE	7	SECAUD/Djelfa	
	CENTRE	8	SEPWIB/Blida	
	CENTRE	9	SETAM/Médéa	
	CENTRE	10	SOPRES/Bouira	
	CONSTRUMET	11	BATIMETAL/CTMC	
	EL OUEST	12	BEPEB/El Bayadh	
	EL OUEST	13	BEPWA/Adrar	
	EL OUEST	14	BEPWIN/Naama	
	EL OUEST	15	BETP/Béchar	
	EL OUEST	16	BETWEL/Chlef	
	EL OUEST	17	BEVOR/Oran	
	EL OUEST	18	MHT/Tlemcen	
	EQUIPAG	19	EDIMMA/Ain Defla	
	EQUIPAG	20	EDIMMA/El Oued	
	EST/SUD EST	21	BEET/B.B.A	
	EST/SUD EST	22	BERMM'Sila	
	EST/SUD EST	23	BETEB/Tebessa	
	EST/SUD EST	24	BEWIS/Souk Ahras	

	EST/SUD EST	25	EDIMCO/Béjaia	Avec cession d'actifs
	EST/SUD EST	26	EDIMCO/O. EL Bouaghi.	Avec cession d'actifs
	EST/SUD EST	27	EDIMCO/Sétif	Avec cession d'actifs
	EST/SUD EST	28	SATO/O. EL Bouaghi.	
	EST/SUD EST	29	SETEB/Biskra	
	GENEST	30	URBA SAIDA	
	GENEST	31	URTO	
	GEPHAC	32	DIPROCHIM	
	GEPHAC	33	ENPC/CAPSI	
	GEPHAC	34	ENPC/GESTER	
	GEPHAC	35	ENPC/IRC	
	IND. MAN. WOOD	36	Const Meuble	
	IND. MAN. TEXMACO	37	ICOSTAR	
	IND. MAN. WOOD	38	MOBECO/Oran	
	INDJAB	39	GREPCO/GART	
	INDJAB	40	INJACO/SOMALAN	
	INDJAB	41	INJACO/SOMALOR	
	INDJAB	42	OLA/SOREPIM	
	INDJAB	43	SOGECOR/PRESTIMED	
	INDJAB	44	SOGECOR/SIS	
	IPRS	45	CMC	
	IPRS	46	SODIMAC	
	TRANSOLB	47	SIDER/GENISIDER/GESI INFO	
	TRANSOLB	48	SIDER/HORES	
	TRANSOLB	49	SIDER/ISGA	

<b>Branche d'activité</b>	<b>SGP</b>		<b>EPE</b>	<b>Observations</b>
<b>Bâtiments et Travaux Publics</b>				
	EL OUEST	1	ECOMEGE/Naama	
	EL OUEST	2	SIREWIT/Tlemcen	
	EST/SUD EST	3	ENTRAPRIM/M'Sila	
	GEPHAC	4	GIPEC/SACAEH	
	CENTRE	1	ECOTRA/BEO/Alger	
	CENTRE	2	EGUCO/Baraki/Alger	
	CENTRE	3	ETEWA/Alger	
	CENTRE	4	ETRACOB/Bologhine/Alger	
	EL OUEST	5	ETEM/Mascara	
	INDJAB	6	INJACO/ENRI OUEST	
	INDJAB	7	SOGECOR/CES	
	INDJAB	8	SOGECOR/ETEPEBA	
	INDJAB	9	SOGECOR/SOTRAD	
	TRANSOLB	10	SIDER/GENISIDER/GESI PREFA	
<b>Chimie-Plastique</b>				
	CENTRE	1	EDENAL/Alger	Après réduction patrimoine
	CENTRE	2	EFAPAL/Alger	
	SGDA	3	SODIAF/SOFATPO	

<b>ISMEE</b>				
	EQUIPAG	1	SFT	
	INDELEC	2	ENASC	
	TRANSOLB	3	METANOF/ALGAL	Cession menuiseries aux salariés
<b>Mines et Carrières</b>				
	INDJAB	1	SOGECOR/SOPAGREG	

### D.2.3. Entreprises proposées à l'ouverture majoritaire du capital (89 EPE)

Branche d'activité	SGP		EPE	Forme de priv	Observations
<b>ISMEE</b>					
	CABELEQ	1	ELECTRO.INDT	51% à 66%	
	CABELEQ	2	ENPEC	51% à 66%	
	EQUIPAG	3	BCR/ORFEE	51% à 66%	
	EQUIPAG	4	BCR/ORSIM	51% à 66%	
	EQUIPAG	5	BCR/SANIAK	51% à 66%	
	EQUIPAG	6	CMA	51% à 66%	
	EQUIPAG	7	CMT	51% à 66%	
	EQUIPAG	8	ECOREP/CCNK BOU-HAROUN	51% à 66%	
	EQUIPAG	9	ECOREP/CCNK KHEMISTI	51% à 66%	
	EQUIPAG	10	POVAL	51% à 66%	
	GEPHAC	11	AGENOR	51% à 66%	
	GESTRAMAR	12	ERENAV	51% à 66%	
	INDELEC	13	ENIEM/sté mère	51% à 66%	
	SINTRA	14	ALTRO/MECATOP	51% à 66%	
	TRANSOLB	15	ANABIB/ALTUMET	51% à 66%	

	TRANSOLB	16	EMB/BAG	51% à 66%	
	TRANSOLB	17	EMB/FBF	51% à 66%	
	TRANSOLB	18	METANOF/ALZINC	51% à 66%	
<b>Mines et Carrières</b>					
	SOMINES	1	ENG	51% à 66%	
	SOMINES	2	ENG/RocAal	51% à 66%	
	SOMINES	3	ENOF/ALGRAN	51% à 66%	
	SOMINES	4	ENAMARBRE/MAOSIG	51% à 66%	
	SOMINES	5	ENAMARBRE/MARMIG	51% à 66%	
	SOMINES	6	ENAMARBRE/SIDMA	51% à 66%	
	SOMINES	7	ENAMARBRE/SOKAAK	51% à 66%	Cas des mines et des ressources naturelles
	SOMINES	8	ENAMARBRE/SOMASK	51% à 66%	
	SOMINES	9	ENASEL	51% à 66%	
	SOMINES	10	ENOF/DIATAL	51% à 66%	
	SOMINES	11	ENOF/SOFELD	51% à 66%	
	SOMINES	12	ENOF/SOMIBAR	51% à 66%	
	SOMINES	13	ENOF/sté mère	51% à 66%	
	SOMINES	14	FERPHOS/SOMIFER	51% à 66%	
<b>Matériaux de Construction</b>					
	EQUIPAG	1	SOVER	51% à 66%	
<b>Chimie</b>					
	GEPHAC	1	ENAP	51% à 66%	
	GEPHAC	2	GIPEC/SOACHLORE	51% à 66%	Etude pour délocalisation
<b>Bois, Liège et Papier</b>					
	GEPHAC	1	GIPEC/PAPCAS	51% à 66%	
	GEPHAC	2	GIPEC/SACAR	51% à 66%	

<b>Bâtiments et Travaux Publics</b>					
	CABELEQ	1	ALELEC	51% à 66%	
	CONSTRUMET	2	ENCC/TARSI	51% à 66%	
	ERGTHY	3	FOREMHYD	51% à 66%	
	ERGTHY	4	GTH Annaba	51% à 66%	
	ERGTHY	5	HU Ouest	51% à 66%	
	ERGTHY	6	HYDRO AMENAGEMENT	51% à 66%	
	ERGTHY	7	HYDRO TECHNIQUE	51% à 66%	
	ERGTHY	8	HYDRO TRAITEMENT	51% à 66%	
	ERGTHY	9	HYDRO TRANSFERT	51% à 66%	
	SINTRA	10	ALTRO/sté mère	51% à 66%	
	SINTRA	11	ENGOA	51% à 66%	
	SINTRA	12	EPTP Alger	51% à 66%	
	SINTRA	13	EPTP Béchar	51% à 66%	
	SINTRA	14	EPTP Constantine	51% à 66%	
	SINTRA	15	EPTR Sud Est/Batna	51% à 66%	
	SINTRA	16	EPTRC	51% à 66%	
	SINTRA	17	EVSM	51% à 66%	SED ????
	SINTRA	18	INFRAFER	51% à 66%	
	SINTRA	19	MEDITRAM/ALDIPH	51% à 66%	

	SINTRA	20	MEDITRAM/SOTRAMEST	51% à 66%	
	SINTRA	21	MEDITRAM/sté mère	51% à 66%	
	SINTRA	22	SAPTA/ENROS	51% à 66%	
	SINTRA	23	SAPTA/sté mère	51% à 66%	
	SINTRA	24	SERA Oran	51% à 66%	
	SINTRA	25	SEROEST Batna	51% à 66%	
	SINTRA	26	SEROR Tlemcen	51% à 66%	
	SINTRA	27	SNTP	51% à 66%	
<b>Services</b>					
	FIDBER	1	SNTR/AGEFAL	51% à 66%	
	FIDBER	2	SNTR/LOGITRANS	51% à 66%	
	FIDBER	3	SNTR/MAINTENANCE +	51% à 66%	
	FIDBER	4	SNTR/sté mère	51% à 66%	
	GENEST	5	CTC CENTRE	51% à 66%	
	GENEST	6	CTC CHLEF	51% à 66%	
	GENEST	7	CTC EST	51% à 66%	Les CTC LES LCT LEM LNHC LABO traitement spécifique par le CIM
	GENEST	8	CTC OUEST	51% à 66%	
	GENEST	9	CTC SUD	51% à 66%	
	GENEST	10	CTH	51% à 66%	
	GENEST	11	LCTP/LTPE	51% à 66%	
	GENEST	12	LCTP/LTPO	51% à 66%	
	GENEST	13	LCTP/LTPS	51% à 66%	
	GENEST	14	LCTP/sté mère	51% à 66%	
	GENEST	15	LEM	51% à 66%	
	GENEST	16	LNHC	70%	
	GEPHAC	17	3R SANTE	51% à 66%	
	GEPHAC	18	GIPEC/PAPIREC	51% à 66%	
	GEPHAC	19	SO.DI.PEINT	51% à 66%	
	PRODA	20	ENACT	51% à 66%	
	PRODA	21	ONAB/TRADE	51% à 66%	
	SGDA	22	BNEDER	51% à 66%	
	TRANSOLB	23	ERC	51% à 66%	
	TRANSOLB	24	ERE	51% à 66%	
	TRANSOLB	25	ERO	51% à 66%	

## Annexe D.3 – Entreprises déstructurées à restructurer ou à liquider (124 EPE)

### D.3.1. Entreprises proposées à la dissolution (54 EPE)

Branche d'activité	SGP		EPE	Observations
<b>ISMMEE</b>				
	CENTRE	1	EMEPAL/Alger	
	EQUIPAG	2	CYCMA	
	EQUIPAG	3	ECOREP/CRNM GHAZAOUET	
	EQUIPAG	4	ECOREP/CRNM MOSTAGANEM	
	INDJAB	5	SOGECOR/SOPRAFER	
	INDJAB	6	SOGECOR/SOVIMOS	
<b>Matériaux de Construction</b>				
	CENTRE	1	EAEB/Irdjen/Tizi Ouzou	
	CENTRE	2	ECPA/EI Adjiba/Bouira	
	CENTRE	3	EMCOPRAL/Alger	
<b>Agro Alimentaire</b>				
	CEGRO	1	ERIAS Alger/MOLITELL/Blida	

	CEGRO	2	ERIAD SBA/Oran	
	PRODA	3	SOTRACOV/CPKD	
	TRAGRAL	4	GIPLAIT/Amizour/Béjaia	
	TRAGRAL	5	GIPLAIT/Igli/Béchar	
<b>Textiles</b>				
	IND. MAN. C & H	1	CONFECTION Numédia	
	IND. MAN. TEXMACO	2	COTAFRIC	
	IND. MAN. TEXMACO	3	FITAL	
	IND. MAN. TEXMACO	4	MANTAL	
	IND. MAN. TEXMACO	5	SOTRADAL	
<b>Bois, Liège et Papier</b>				
	CENTRE	1	EMMEWAL/Alger	A dissoudre
	EST/SUD EST	2	ETIAGB/Béjaia	
	IND. MAN. WOOD	3	ADECOR/Boufarik	
	IND. MAN. WOOD	4	TRANSMETBOIS/Annaba	
	SGDA	5	SODIAF/JIJEL LIEGE	A dissoudre
<b>Bâtiments et Travaux Publics</b>				
	CENTRE	1	ECT/EI Affroun/Blida	
	CENTRE	2	EGUBR/Rouiba/Alger	
	EST/SUD EST	3	ENTRELEC/Tebessa	
	EST/SUD EST	4	EPELEC/Guelma	
	EST/SUD EST	5	ETHYFOR/Guelma	
	INDJAB	6	GREPCO/EPBTP OEB	
	INDJAB	7	OLA/GEROC	
<b>Services</b>				
	CEGRO	1	ERIAD Sétif/SORMI/Sétif	
	CENTRE	2	EDIMCO/Blida	
	EQUIPAG	3	EDIMMA/B.B.A	
	EQUIPAG	4	EDIMMA/Bouira	
	EQUIPAG	5	EDIMMA/Djelfa	
	EQUIPAG	6	EDIMMA/Guelma	
	EQUIPAG	7	EDIMMA/Médéa	
	EQUIPAG	8	EDIMMA/Tizi Ouzou	
	EST/SUD EST	9	BEP/EI Oued	
	EST/SUD EST	10	BEWIG/Guelma	
	FIDBER	11	TVO	
	FIDBER	12	TVSE	
	GENEST	13	CNERU/DELYPRO	
	GEPHAC	14	SODIGE	
	IND. MAN. LEATHER	15	DISTRICH Alger	
	IND. MAN. TEXMACO	16	ENADITEX	
	IND. MAN. WOOD	17	COMAB/Ouargla	
	IND. MAN. WOOD	18	MOBILI SUN/Alger	
	INDELEC	19	ENAPAT	
	INDJAB	20	OLA/SDI	
	SGDA	21	ONCV/SOFAPRO	
	SOMINES	22	FERPHOS/FERBAT	
	TRANSOLB	23	SIDER/ENSID	

### D.3.2 - Entreprises nécessitant des études préalables avant décision de dissolution ou de restructuration (22 EPE)

Branche d'activité	SGP		EPE	Observations
<b>Textiles et Cuirs</b>				
	IND. MAN. C & H	1	BOOM	
	IND. MAN. C & H	2	CONFECTION Style	
	IND. MAN. C & H	3	ICOTAL	
	IND. MAN. LEATHER	4	MCS AURES FOOT WEAR N'Gaus	
	IND. MAN. TEXMACO	5	ALFADITEX	

	IND. MAN. TEXMACO	6	COTEST	
	IND. MAN. TEXMACO	7	DRAPEST	
	IND. MAN. TEXMACO	8	FILTAL	Pourquoi ?
	IND. MAN. TEXMACO	9	LASA	
	IND. MAN. TEXMACO	10	SENTEX	
	IND. MAN. TEXMACO	11	SOITINE	
	IND. MAN. TEXMACO	12	SOTEXHAM	
<b>Agro Alimentaire</b>				
	CEGRO	1	ERIAS Sétif/BIBANS/B.B.A	Existence d'un silo stratégique
	CEGRO	2	SMIDE/GME/Tebessa	Existence d'un silo stratégique
	CEGRO	3	SMIDE/Seybouse/Annaba	
	CEGRO	4	SMIDE/Sidi R'Ghis/O.E.B	Existence d'un silo stratégique
<b>Bois, Liège et Papier</b>				
	IND. MAN. WOOD	1	EMAB/AIN BEIDA	
	IND. MAN. WOOD	2	GMEst/EI Tarf	
<b>ISMEE</b>				
	CENTRE	1	ET METAL/Alger	
<b>Services</b>				
	TRANSOLB	1	SIDER/EGSH	
<b>Agriculture</b>				
	CEGRO	1	ERIAS Sétif/AGRO SUD/Ouargla	Exploitation agricole
<b>Agriculture-Pêche</b>				
	SGDA	1	ONCV/ONDPA	

### D.3.3 - Sociétés mères à dissoudre après traitement des filiales (48 EPE)

Branche d'activité	SGP	Nb	EPE	Observations
<b>ISMEE</b>				
	CABEQ	1	ENTC/sté mère	
	CONSTRUMET	2	BATIMETAL/sté mère	
	CONSTRUMET	3	ENCC/sté mère	
	EQUIPAG	4	BCR/sté mère	
	EQUIPAG	5	ECOREP/sté mère	
	EQUIPAG	6	PMO/sté mère	
	TRANSOLB	7	ANABIB/sté mère	
	TRANSOLB	8	EMB/HOLDING	

	TRANSOLB	9	FONDAL/sté mère	
	TRANSOLB	10	METANOF/sté mère	
	TRANSOLB	11	SIDER/GENISIDER/sté mère	
	TRANSOLB	12	TPL/sté mère	
<b>Agro Alimentaires</b>				
	CEGRO	1	ERIALD Alger/sté mère	
	CEGRO	2	ERIALD SBA/sté mère	
	CEGRO	3	ERIALD Sétif/sté mère	
	CEGRO	4	ERIALD Tiaret/sté mère	
	CEGRO	5	SMIDE/sté mère	
	COJUB	6	ENAJUC/sté mère	
	COJUB	7	GALENCO/sté mère	
	COJUB	8	GBA/sté mère	
	COJUB	9	GCAI/sté mère	
	PRODA	10	ONAB/sté mère	
	TRAGRAL	11	GIPLAIT/sté mère	
	TRAGRAL	12	ENASUCRE/sté mère	
<b>Chimie-Plastique</b>				
	GEPHAC	1	ENAD/sté mère	
	GEPHAC	2	ENPC/sté mère	
	SOMINES	3	MOUBYDAL/sté mère	
<b>Textiles et Cuirs</b>				
	IND. MAN. TEXMACO	1	TEXMACO/sté mère	
	IND. MAN. C & H	2	C & H/Sté mère	
	IND. MAN. LEATHER	3	LEATHER INDUSTRY/Sté mère	
<b>Bois, Liège et Papier</b>				
	IND. MAN. WOOD	1	Wood Man/sté mère	
	GEPHAC	2	GIPEC/sté mère	
<b>Matériaux de Construction</b>				
	GEPHAC	1	ENAVA/sté mère	
	IPRS	2	ECE/sté mère	Cession des projets y rattachés
	IPRS	3	ECO/sté mère	Cession des projets y rattachés
	IPRS	4	EPRC/sté mère	
	IPRS	5	EPRE/sté mère	Cession des projets y rattachés
	IPRS	6	EPRO/sté mère	
<b>Mines et Carrières</b>				
	SOMINES	1	ENAMARBRE/sté mère	
		2	FERPHOS/sté mère	
<b>Bâtiments et Travaux Publics</b>				
	INDJAB	1	GREPCO/sté mère	
	INDJAB	2	INJACO/sté mère	
	INDJAB	3	OLA/sté mère	
	INDJAB	4	SOGECOR/sté mère	
	SGDA	5	SODIAF/sté mère	
<b>Services</b>				
	GESTRAMAR	1	CNAN/sté mère	
	PRODA	2	AGRO-FROID/sté mère	
	PRODA	3	SOTRACOV/sté mère	
	EQUIPAG	4	EGE/sté mère	

#### Annexe D.4 – Entreprises nécessitant des études préalables avant décision de privatisation (191 EPE)

Branche d'activité	SGP	Nb	EPE	Observations
<b>ISMMEE</b>				
	CONSTRUMET	1	FERROVIAL	
	EQUIPAG	2	GERMAN	
	EQUIPAG	3	PMO/ALEMO	
	SINTRA	4	ENPS	
<b>Mines et Carrières</b>				
	CENTRE	1	ECAVA/Alger	
<b>Agro Alimentaire</b>				

	PRODA	1	AGROFROID/ORVO	
<b>Bâtiments et Travaux Publics</b>				
	CENTRE	1	ECOTEB/Alger	
	CENTRE	2	EPLF Boumerdès/V.R.D.PLUS	
	CONSTRUMET	3	BATIMETAL/BATIGEC Construction	
	EL OUEST	4	EPCT Terga/A.Témouchent	Sablère
	EST/SUD EST	5	EMIFOR/O. EL Bouaghi.	
	SGDA	6	SODIAF/EMIFOR/Tizi Ouzou	
	SGDA	7	SODIAF/SAFA ATLAS	
	SGDA	8	SODIAF/SAFA AURES	
	SGDA	9	SODIAF/SAFA BABORS	
	SGDA	10	SODIAF/SAFA DAHRA	
	SGDA	11	SODIAF/SAFA OUARSENIS	
	SGDA	12	SODIAF/SAFA ZACCAR	
	SINTRA	13	MEDITRAM/SOTRAMO	
	SINTRA	14	SONATRO	
<b>Services</b>				
	CENTRE	1	SOPROMAT(ECASR)/Tipaza	
	CENTRE	2	EGRTO/Tizi Ouzou	
	CENTRE	3	EMAGFEL	
	CENTRE	4	EPLF Boumerdès/A.I.R.O	
	CENTRE	5	EPLF Boumerdès/AL.PR.I	
	CENTRE	6	EPLF Boumerdès/B.A.S.C	
	CENTRE	7	EPLF Boumerdès/E.S.G.P	
	CENTRE	8	EPLF Boumerdès/L.I.I	
	CENTRE	9	EPLF Boumerdès/SO.RE.C.IM	
	CENTRE	10	EPLF Boumerdès/sté mère	
	CENTRE	11	EPLF/Ain Defla	
	CENTRE	12	EPLF/Alger	
	CENTRE	13	EPLF/Blida	
	CENTRE	14	EPLF/Tipaza	
	CENTRE	15	EPLF/Tizi Ouzou	
	CONSTRUMET	16	BATIMETAL/BOT	
	CONSTRUMET	17	BATIMETAL/BATIGEC Logistique	
	EL OUEST	18	EGGR/Relizane	Gare routière
	EL OUEST	19	EGMG/Tlemcen	Marché de gros
	EL OUEST	20	EPCGIC/Oran	
	EL OUEST	21	EPLF/Oran	
	EL OUEST	22	EPLF/SBA	
	EL OUEST	23	EPLF/Tiaret	
	EL OUEST	24	EPLF/Tlemcen	
	EST/SUD EST	25	EPLF /Jijel	
	EST/SUD EST	26	EPLF/Annaba	
	EST/SUD EST	27	EPLF/B.B.A	
	EST/SUD EST	28	EPLF/Batna	
	EST/SUD EST	29	EPLF/Béjaia	
	EST/SUD EST	30	EPLF/EI Taref	
	EST/SUD EST	31	EPLF/O. EL Bouaghi.	
	EST/SUD EST	32	EPLF/Skikda	
	EST/SUD EST	33	EPLF/Tebessa	
	GENEST	34	CNERU	
	GENEST	35	URBA BATNA	
	GENEST	36	URBA BLIDA	
	GENEST	37	URBA CONSTANTINE	

Branche d'activité	SGP	Nb	EPE	Observations
<b>Services</b>				
	GENEST	38	URBA JIJEL/sté mère	
	GENEST	39	URBA ORAN	
	GENEST	40	URBA SETIF	
	GENEST	41	URBA TIARET	
	GENEST	42	URBA TLEMCCEN	
	GENEST	43	URBAN/SOPRIM	
	GENEST	44	URBAN/sté mère	
	GENEST	45	URBAN/URBATECH	ENACT : PRODA

	IND. MAN. WOOD	46	ENAB/Alger	
	IND. MAN. TEXMACO	47	JACKETS CLUB	
	PRODA	48	AGROFROID/MAGMOS	
	PRODA	49	AGROFROID/MAGOR	
	PRODA	50	SOTRACOV/MAG-SAHEL	
	PRODA	51	SOTRACOV/MAG-SKIKDA	
	PRODA	52	SOTRACOV/MAG-SOUMMAM	
	TRANSOLB	53	SIDER/SGS	
<b>Services portuaires</b>				
	SOGEPORIS	1	EP ALGER	Séparation activité commerciale de l'autorité portuaire
	SOGEPORIS	2	EP ALGER/ACS	
	SOGEPORIS	3	EP ALGER/EGPAPP	
	SOGEPORIS	4	EP ANNABA	
	SOGEPORIS	5	EP ANNABA/EGPAPP	
	SOGEPORIS	6	EP ARZEW	
	SOGEPORIS	7	EP ARZEW/EGPAPP	
	SOGEPORIS	8	EP BEJAIA	
	SOGEPORIS	9	EP BEJAIA/EGPAPP	
	SOGEPORIS	10	EP DJENDEJEN	
	SOGEPORIS	11	EP DJENDEJEN/EGPAPP	
	SOGEPORIS	12	EP GHAZAOUET	
	SOGEPORIS	13	EP GHAZAOUET/EGPAPP	
	SOGEPORIS	14	EP MOSTAGANEM	
	SOGEPORIS	15	EP MOSTAGANEM/EGPAPP	
	SOGEPORIS	16	EP ORAN	
	SOGEPORIS	17	EP ORAN/EGPAPP	
	SOGEPORIS	18	EP SKIKDA	
	SOGEPORIS	19	EP SKIKDA/EGPAPP	
	SOGEPORIS	20	EP SKIKDA/SCS	
	SOGEPORIS	21	EP TENES	
	SOGEPORIS	22	EP TENES/EGPAPP	
<b>Agriculture</b>				
	CENTRE	1	EHEV/Tipaza	
	PRODA	2	SOTRACOV/CAZEL	
	PRODA	3	SOTRACOV/LATRACO	
	SGDA	4	GDSP/BOUGARA	
	SGDA	5	GDSP/FSPP AMIZOUR	
	SGDA	6	GDSP/FSPP AZZABA	
	SGDA	7	GDSP/FSPP BELKHEIR	
	SGDA	8	GDSP/FSPP BIR SAFSAF	
	SGDA	9	GDSP/FSPP CAP DJINET	
	SGDA	10	GDSP/FSPP CHEBAITA	
	SGDA	11	GDSP/FSPP CHEBLI	
	SGDA	12	GDSP/FSPP CINQ PALMIERS	
	SGDA	13	GDSP/FSPP DJEBALA	
	SGDA	14	GDSP/FSPP DJENDEL	
	SGDA	15	GDSP/FSPP DOUAOUDA	
	SGDA	16	GDSP/FSPP EL AFROUN	
	SGDA	17	GDSP/FSPP EL MATMAR	
	SGDA	18	GDSP/FSPP FORNAKA	
	SGDA	19	GDSP/FSPP GOUGA	
	SGDA	20	GDSP/FSPP GUELMA	
	SGDA	21	GDSP/FSPP HADJOUT	
	SGDA	22	GDSP/FSPP MEKERA	
	SGDA	23	GDSP/FSPP OUAMRI	
	SGDA	24	GDSP/FSPP OUED ATHMANIA	
	SGDA	25	GDSP/FSPP OUED EL ALLEUG	
	SGDA	26	GDSP/FSPP REKKANI	

Branche d'activité	SGP	Nb	EPE	Observations
<b>Agriculture</b>				
	SGDA	27	GDSP/FSPP REMCHI	
	SGDA	28	GDSP/FSPP SIDI ABDELLI	
	SGDA	29	GDSP/FSPP SIDI BELATTAR	
	SGDA	30	GDSP/FSPP SIDI KHALED	
	SGDA	31	GDSP/FSPP TAHER	
	SGDA	32	GDSP/FSPP TAZMALT	

	SGDA	33	GDSP/FSPP TELAGHMA	
	SGDA	34	GDSP/FSPP TIGHENIF	
	SGDA	35	GDSP/sté mère	
	SGDA	36	ONCV/SAEX CENTRE/AICHOUBA	
	SGDA	37	ONCV/SAEX CENTRE/BELALIA	
	SGDA	38	ONCV/SAEX CENTRE/BENBRIK Ain Defla	
	SGDA	39	ONCV/SAEX CENTRE/BOUMHIDI AIN LECHIEKH	
	SGDA	40	ONCV/SAEX CENTRE/BOURKIZA	
	SGDA	41	ONCV/SAEX CENTRE/DRAA-BEN-KHEDDA	
	SGDA	42	ONCV/SAEX CENTRE/GHALEM	
	SGDA	43	ONCV/SAEX CENTRE/HAMAMOU	
	SGDA	44	ONCV/SAEX CENTRE/IMEKREZ	
	SGDA	45	ONCV/SAEX CENTRE/ISSAD	
	SGDA	46	ONCV/SAEX CENTRE/KERFA Bourkika	
	SGDA	47	ONCV/SAEX CENTRE/Med BEN AEK	
	SGDA	48	ONCV/SAEX CENTRE/PEPINIERE VITICOLE	
	SGDA	49	ONCV/SAEX CENTRE/REGUIEG	
	SGDA	50	ONCV/SAEX CENTRE/SI ACHOUR	
	SGDA	51	ONCV/SAEX CENTRE/SI ANTAR	
	SGDA	52	ONCV/SAEX CENTRE/SI FARID	
	SGDA	53	ONCV/SAEX CENTRE/SI SEMIANI	
	SGDA	54	ONCV/SAEX CENTRE/sté mère	
	SGDA	55	ONCV/SAEX CENTRE/ZERAOULA	
	SGDA	56	ONCV/SAEX CENTRE/ZERDALI Bourkika	
	SGDA	57	ONCV/SAEX EST/BOUZERAA MOHAMED	
	SGDA	58	ONCV/SAEX EST/CHAIBI LARBI	
	SGDA	59	ONCV/SAEX EST/CHEIKH LAIFA	
	SGDA	60	ONCV/SAEX EST/KHERRAZA	
	SGDA	61	ONCV/SAEX EST/MAZOUZI Lakhdar	
	SGDA	62	ONCV/SAEX EST/MEKHENCHA	
	SGDA	63	ONCV/SAEX EST/MERRAD YUCEF	
	SGDA	64	ONCV/SAEX EST/MEZGHICHE	
	SGDA	65	ONCV/SAEX EST/OUADI Salah	
	SGDA	66	ONCV/SAEX EST/RAMDANI NOUAR	
	SGDA	67	ONCV/SAEX EST/ROGAIA MENAA	
	SGDA	68	ONCV/SAEX EST/SEGMANE AMAR	
	SGDA	69	ONCV/SAEX EST/sté mère	
	SGDA	70	ONCV/SAEX EST/TOUIER	
	SGDA	71	ONCV/SAEX OUEST/BELAIDOUNI	
	SGDA	72	ONCV/SAEX OUEST/BEN AISSA	
	SGDA	73	ONCV/SAEX OUEST/BENDOUMA	
	SGDA	74	ONCV/SAEX OUEST/BENSAHA	
	SGDA	75	ONCV/SAEX OUEST/BENTATA	
	SGDA	76	ONCV/SAEX OUEST/GUERMOUCHE	
	SGDA	77	ONCV/SAEX OUEST/HAMADOUCHE	
	SGDA	78	ONCV/SAEX OUEST/KOREIB	
	SGDA	79	ONCV/SAEX OUEST/LES ANDALOUSES	
	SGDA	80	ONCV/SAEX OUEST/MOULEY AEK	
	SGDA	81	ONCV/SAEX OUEST/SAIM KADDOUR	
	SGDA	82	ONCV/SAEX OUEST/SI LOTFI	
	SGDA	83	ONCV/SAEX OUEST/SI MOURAD	
	SGDA	84	ONCV/SAEX OUEST/SI RABAH	
	SGDA	85	ONCV/SAEX OUEST/SI SAFFI	
	SGDA	86	ONCV/SAEX OUEST/SI SAID	
	SGDA	87	ONCV/SAEX OUEST/SI SEKRANE	
	SGDA	88	ONCV/SAEX OUEST/SI WALID	
	SGDA	89	ONCV/SAEX OUEST/SI ZEGHLOUL	
	SGDA	90	ONCV/SAEX OUEST/SI ZIDANE	
	SGDA	91	ONCV/SAEX OUEST/sté mère	
	SGDA	92	ONCV/SAEX OUEST/ZRAGUET	
	SGDA	93	ONCV/SAGRODEV/BEKHOUCHE Messaoud	
	SGDA	94	ONCV/SAGRODEV/BOURAOUI	
	SGDA	95	ONCV/SAGRODEV/KHABABA Abdelwahab	
	SGDA	96	ONCV/SAGRODEV/sté mère	

## Annexe D.5 – Entreprises non concernées (17 EPE)

Branche d'activité	SGP	Nb	EPE	Observations
<b>ISMMEE</b>				
	CABELEQ	1	SITEL	
	EQUIPAG	2	AMC	
<b>Services</b>				
	DIPREST	1	CETIC	
	DIPREST	2	CNAT	
	DIPREST	3	CNTC	Transfert au MIPI
	DIPREST	4	SAFEX	
	GESTOUR	5	EGH EL AURASSI	
	GESTOUR	6	EGH EL DJAZAIR	
	GESTRAMAR	7	CNAN/BULK	
	GESTRAMAR	8	CNAN/MED	
	PRODA	9	SOTRACOV/CETRADE	
	SOGEPORTS	10	EP BEJAIA/BMT	
	TRANSOLB	11	SIDER/HOLDING	Mettre ici également les CTC et labo
	Non affiliée	12	SOFINANCE	
	Non affiliée	13	ECOFIE	
	Non affiliée	14	EMA	
	SGDA	15	GCA	

**Annexes 02 : Les types  
d'actifs selon les  
repreneurs /entreprises**

<b>N°</b>	<b>Dénomination du repreneur</b>	<b>Dénomination de l'entreprise</b>	<b>Localisation</b>	<b>Type d'actif</b>
<b>1</b>	<b>Entrepreneur privé</b>	<b>EDIED</b>	<b>Sidi Bel Abbes</b>	<b>Magasin de vente</b>
<b>2</b>	<b>Entrepreneur privé</b>	<b>EDIMCO</b>	<b>Sidi Bel Abbes</b>	<b>Terrain nu</b>
<b>3</b>	<b>Entrepreneur privé</b>	<b>EDIED</b>	<b>Sidi Bel Abbes</b>	<b>Siège social</b>
<b>4</b>	<b>APC Oued Rhiou</b>	<b>EDIPAL</b>	<b>Relizane</b>	<b>Unité Oued Rhiou</b>
<b>5</b>	<b>FNPOS</b>	<b>SERIWE</b>	<b>Chlef</b>	<b>Siège social</b>
<b>6</b>	<b>Wilaya Adrar</b>	<b>EDIPAL</b>	<b>Adrar</b>	
<b>7</b>	<b>Wilaya Adrar</b>	<b>IWA</b>	<b>Adrar</b>	
<b>8</b>	<b>APC Sidi Bel Abbes</b>	<b>EMIFOR</b>	<b>Sidi Bel Abbes</b>	<b>Siège social</b>
<b>9</b>	<b>APC Bougotob</b>	<b>UFCG</b>	<b>Bougotob</b>	<b>Siège social</b>
<b>10</b>	<b>Entrepreneur privé</b>	<b>EDIMCO</b>	<b>Sidi Bel Abbes</b>	<b>Siège social</b>
<b>11</b>	<b>Ministère du transport</b>	<b>EDIMCO</b>	<b>Tlemcen</b>	
<b>12</b>	<b>Ministère du transport</b>	<b>EDIMMA</b>	<b>Tiaret</b>	
<b>13</b>	<b>Ministère de la PME et de l'artisanat</b>	<b>EPCEREP</b>	<b>Sidi Bel Abbes</b>	

Annexe 3 mardi 3 décembre 2002, par [Collecte CND](#)

LE PREMIER MINISTRE,

Vu la Constitution notamment son article 44 ;

Vu la loi n° 39-89 autorisant le transfert des entreprises publiques au secteur privé promulguée par le dahir n° 1-90-01 du 15 ramadan 1410 (11 avril 1990) notamment son article 5

Après examen par le conseil des ministres réuni le 25 rebia I 1411 (16 octobre 1990),

## **DÉCRET**

### **Premier Chapitre**

#### **Des règles d'évaluation et de l'organisme d'évaluation**

**ARTICLE PREMIER** Préalablement à leur transfert, les participations et établissements visés à l'article premier de la loi n°39-89 susvisée font l'objet d'une évaluation dans les conditions prévues ci-dessous. L'évaluation est effectuée selon les méthodes objectives généralement retenues en matière de cession totale ou partielle d'entreprise, en prenant en considération, suivant les spécificités propres à chaque cas, notamment la valeur des actifs, la valeur substantielle, les bénéfices réalisés, la valeur boursière des actions, l'existence de filiales et les perspectives d'avenir.

**ART. 2.-** L'organisme d'évaluation prévu à l'article 5 (1) de la loi n° 39-89 précitée est composé de sept membres dont un Président et vice-président. Ils sont tous nommés dans les mêmes formes que les membres de la commission des transferts prévue à l'article 2 de la loi n° 39-89 précitée. En cas d'empêchement, pour quelque cause que ce soit, d'un membre de l'organisme d'évaluation, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes. L'organisme d'évaluation désigne parmi ses membres un ou plusieurs rapporteurs. L'organisme d'évaluation peut faire appel, à titre consultatif, à toute personne dont le concours lui apparaît utile.

**ART. 3.-** L'organisme d'évaluation fixe, après avoir pris connaissance du rapport d'évaluation dont il est saisi par le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts, le prix d'offre de la participation ou de l'établissement. A cet effet, il peut ordonner toute expertise et se faire communiquer toutes pièces, documents ou études utiles à l'accomplissement de sa mission, Le prix d'offre est communiqué au ministre chargé de la mise en œuvre des transferts, dans un délai maximum de deux mois à compter de la date de la communication audit organisme du rapport d'évaluation précité.

**ART. 4.-** L'organisme d'évaluation ne peut délibérer valablement que si cinq au moins de ses membres sont présents. Ses décisions sont prises à la majorité des voix des membres le composant. Les délibérations de l'organisme d'évaluation sont consignées dans un procès-verbal.

**ART. 5.-** Les dépenses afférentes à la réalisation des missions de l'organisme d'évaluation sont inscrites au budget de l'état.

**ART. 6.-** Les membres de l'organisme d'évaluation sont tenus au secret professionnel pour toutes les affaires dont ils ont à connaître à l'occasion de leurs travaux.

**ART. 7.-** Durant l'exercice de ses fonctions et pendant une période de cinq ans à compter de la cessation de ses fonctions, aucun membre de l'organisme d'évaluation ne peut acquérir des actions, parts ou éléments d'actifs d'une société ou établissement objet du transfert, d'une société cessionnaire d'actions, parts ou éléments d'actifs de la société ou l'établissement précités, d'une filiale ou d'une société mère de ladite société cessionnaire. Cette interdiction s'étend aux conjoints et descendants à charge des membres de l'organisme d'évaluation.

## **Chapitre II**

### **De l'accès de nouvelles catégories sociales à la propriété des entreprises, du développement et du renforcement des économies régionales et de la lutte contre l'accaparement**

**ART. 8.-** Le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts peut user de la faculté qui lui est reconnue par l'article 6 de la loi n° 39-89 précitée, pour décider qu'aucune personne physique ou morale ne peut acquérir, un nombre d'actions ou de parts au delà d'un certain

pourcentage des participations faisant l'objet de transfert au secteur privé. La décision du ministre chargé de la mise en œuvre des transferts est publiée au Bulletin Officiel.

**ART. 9.-** Aucune demande d'acquisition de participations ou d'établissements visés à l'article premier de la loi n° 39-89 précitée ne peut être retenue par le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts, si elle a pour conséquence de créer une situation d'accaparement au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes.

**ART. 10.-** En vue d'assurer le développement et le renforcement des économies régionales, la priorité d'acquisition de participations publiques dans certaines sociétés désignées par décret pris sur proposition du ministre chargé de la mise en œuvre des transferts et après avis de l'organisme d'évaluation est réservée :

1- aux personnes physiques résidentes, nées ou exerçant une activité économique dans la préfecture ou province où se trouve le ou les centre(s) d'activité de la société dans laquelle existent les participations publiques, objet du transfert ;

2- aux personnes physiques, de nationalité marocaine, résidant à l'étranger,, natives de ladite préfecture au province,

3- aux sociétés ayant pour objectif le développement de l'économie régionale, dont le siège social est situé dans ladite préfecture ou province et dont plus de la moitié du capital social est détenue par des personnes physiques, visées au paragraphes (1) et (2) ci-dessus ;

4- aux coopératives ayant leur siège social dans la préfecture ou province précitée A cet effet, il sera procédé à un appel d'offres restreint auquel seules peuvent soumissionner les personnes physiques et morales appartenant aux catégories ci-dessus désignées. Si à l'expiration d'un délai de deux mois courant à compter de la date de publication de l'avis de l'appel d'offres restreint, celui-ci demeure infructueux, les participations concernées seront cédées dans les conditions générales prévues par le présent décret.

**ART. 11. :** Lorsqu'il s'agit du transfert de participations publiques détenues dans les sociétés de commercialisation de coton, de graines oléagineuses ou de semences sélectionnées ou dans les sociétés de transformation de plantes sucrières, de fruits et légumes ou d'égrenage de coton, la priorité d'acquisition desdites participations est réservée aux coopératives agricoles regroupant les agriculteurs qui livrent leur récolte desdits produits à l'unité de commercialisation ou de transformation des sociétés précitées.

A cet effet, il sera procédé à un appel d'offres restreint auquel seules peuvent soumissionner les coopératives désignées à l'alinéa ci-dessus. Les dispositions du troisième alinéa de l'article 10 ci-dessus sont applicables aux transferts visés au présent article.

### **Chapitre III**

#### **Des modalités juridiques et financières des transferts**

##### **Section première - Des modalités juridiques**

*§1 : De la cession par les mécanismes du marché financier*

**ART. 12.-** La cession par les mécanismes du marché financier peut intervenir, dans les conditions prévues ci-dessous, soit par l'offre de vente des actions à la Bourse des Valeurs de Casablanca soit par l'offre publique de vente à prix fixe, soit en combinant ces deux procédures.

**ART 13.-** Les actions devant être transférées par voie boursière font l'objet d'une introduction à la Bourse des valeurs de Casablanca par le décret visé à l'article 3 de la loi n° 39-89 précitée. l'introduction, l'inscription et la première cotation. desdites actions, qui doit être au minimum égale au prix d'offre fixé par l'organisme d'évaluation, sont réalisées par le directeur de la Bourse des valeurs de Casablanca selon les prescriptions dudit décret, nonobstant toutes dispositions contraires.

**ART. 14.-** La cession des actions par offre publique de vente à prix fixe est décidée par le décret visé à l'article 3 de la loi n° 39-89 précitée. Ce prix doit être au minimum égal au prix d'offre fixé par l'organisme d'évaluation. L'acquisition par le public des actions visées au premier alinéa du présent article a lieu auprès des organismes financiers et bancaires, dont la liste sera fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de la mise en œuvre des transferts et du ministre des finances ainsi qu'auprès des établissements postaux et des services de la Trésorerie générale.

*§2 : De la cession- par appel d'offres*

**ART. 15.-** Lorsqu'il a été retenu pour le transfert d'une partie ou de la totalité des participations ou d'un établissement de recourir à un appel d'offres restreint ou ouvert, le

ministre chargé de la mise en œuvre des transferts publie un avis au Bulletin officiel (édition des annonces légales, judiciaires et administratives) et par voie de presse précisant notamment :

s'il s'agit de transfert de participations : le pourcentage de la participation devant être transféré, la ou les personne(s) publique(s) qui en sont propriétaire, la société concernée, son siège social, son objet et son activité, le prix d'offre minimum qui doit être égal au prix d'offre fixé par l'organisme d'évaluation, le délai imparti aux intéressés pour faire connaître leurs offres et les conditions particulières de la cession ;

s'il s'agit de transfert d'établissement : le nom, l'objet et le siège de l'établissement, la personne publique qui en est propriétaire, le prix d'offre minimum qui doit être égal au prix d'offre fixé par l'organisme d'évaluation, le délai imparti aux intéressés pour faire connaître leurs offres et les conditions particulières de la cession En outre, il sera mis à la disposition des intéressés, au ministère chargé de la mise en œuvre des transferts, un document d'information sur la société ou l'établissement concerné comprenant, notamment, les comptes de l'entreprise pour les trois derniers exercices.

**ART. 16.-** Les offres d'acquisition des participations ou établissements sont adressées, par lettre recommandée avec accusé de réception au ministre chargé de la mise en œuvre des transferts ou déposées contre récépissé auprès de lui dans le délai fixé par l'avis prévu à l'article précédent. L'ouverture des plis et l'examen des offres sont effectués par la commission des transferts, saisie à cette fin par le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts. Est retenue l'offre du soumissionnaire le plus offrant. A l'issue de la procédure d'appel d'offres, un procès-verbal est établi et transmis au Premier ministre.

La cession est réalisée par le décret visé à l'article 3 de la loi n° 39-89 précitée. Ce décret doit être notifié au soumissionnaire retenu dans un délai de deux mois courant à compter de la date d'ouverture des plis. Le décret visé à l'alinéa précédent opère transfert de la propriété des participations ou de l'établissement au profit du soumissionnaire retenu.

**ART. 17.-** En cas de défaillance de soumissionnaire retenu, il sera procédé de nouveau au transfert des participations ou établissement concernés par l'une ou plusieurs des procédures de transfert prévues par le présent décret.

### *§3 - De l'attribution directe*

**ART. 18.-** Les participations et établissements susceptibles de faire l'objet d'une attribution directe, sont désignées par le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts, après avis conforme de la commission des transferts.

A cet effet, tout projet de cession directe de participations ou d'établissements doit faire l'objet d'une publicité au Bulletin officiel et dans un journal d'annonces légales indiquant :

s'il s'agit de transfert de participations : le pourcentage de la participation devant être transféré, la ou les personnes publique(s) qui en sont propriétaires, la société concernée, son siège social, son objet et son activité ;

s'il s'agit de transfert d'établissement : le nom, l'objet, le siège de l'établissement et la personne publique qui en est propriétaire. En outre, il sera mis à la disposition des intéressés, au ministère chargé de la mise en œuvre des transferts, un document d'information sur la société ou l'établissement concernée comprenant, notamment, les comptes de l'entreprise pour les trois derniers exercices.

**ART. 19.-** La proposition d'attribution directe prévue par le deuxième alinéa de l'article 4 de la loi n° 39-89 précitée est soumise par le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts, pour avis conforme, à la commission des transferts sur la base d'un rapport exposant les propositions faites par le ou les candidat(s) à l'attribution directe et les motifs pour lesquels l'une de ces propositions lui apparaît de nature à permettre la réalisation d'un ou de plusieurs des objectifs visés par l'article 5(2) de la loi n° 39-89 précitée.

Lorsque la commission des transferts donne un avis favorable à la proposition dont elle est saisie, un contrat de cession sous condition suspensive de l'intervention du décret visé au deuxième alinéa de l'article 4 de la loi n° 39-89 précitée est établi entre le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts et l'attributaire pour déterminer les droits et obligations de ce dernier ainsi que les sanctions applicables en cas de manquement aux engagements pris par lui. Le contrat détermine en outre le délai de validité de l'offre de l'attributaire. Le contrat de cession devient exécutoire dès notification à l'attributaire du décret visé au deuxième alinéa de l'article 4 de la loi n° 39-89 précitée. L'avis conforme de la commission des transferts est publié conjointement au décret précitée.

#### *§4- Du droit de préemption et de l'agrément des cessions d'actions*

**ART. 19. bis.-** Sous réserve des dispositions de l'article 8 ci-dessus, le ou les actionnaires bénéficiant en vertu de clauses statutaires d'un droit de préemption sur les cessions d'actions des entreprises publiques objet de transfert, disposent d'un droit de priorité pour l'acquisition desdites actions.

A cet effet, le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts notifie auxdits actionnaires, par lettre recommandée avec accusé de réception, l'objet de la cession, le prix proposé qui est celui fixé par l'organisme d'évaluation ainsi que les conditions de la cession, et leur impartit un délai dont la durée ne peut être inférieure à un mois, pour faire connaître leur décision d'exercer ou de ne pas exercer leur droit de préemption.

En cas d'acceptation de leur part, la cession est conclue par attribution directe conformément aux dispositions du présent texte.

Dans le cas contraire ou cas de silence de leur part dans le délai prévu au 2° alinéa du présent article, lesdits actionnaires sont censés avoir renoncé à leur droit de préemption et de transfert prévu s'opère selon l'une ou plusieurs des procédures prévues par le présent texte.

**ART. 19 ter.-** Nonobstant toute clause statutaire contraire, les dispositions de l'article 253 de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes ne sont pas applicables aux cessions prévues par le présent texte. Section II - Des modalités financières des transferts et des conditions de paiement.

**ART. 20.-** Les transferts visés à l'article premier de la loi n° 39-89 précitée s'effectuent par vente d'établissements hôteliers, par cession d'actions et parts ou par cession d'éléments d'actifs susceptibles de constituer une activité autonome.

**ART. 21.-** Les cessions effectuées en vertu de la loi n° 39-89 précitée donnent lieu à paiement comptant.

#### **Section III - Du régime fiscal applicable aux opérations de transfert**

**ART. 22.-** Les opérations de transfert décidées en application de la loi n° 39-89 précitée sont exonérées de tout droit d'enregistrement et de timbre.

## Chapitre IV

### Dispositions diverses

**ART. 23.-** En cas de non respect par l'acquéreur de ses obligations, et sauf circonstances exceptionnelles, le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts prononce, après avis de la commission des transferts, la déchéance du droit aux exonérations fiscales prévues à l'article 22 du présent décret.

A cet effet, il sera réclamé au contrevenant, outre le remboursement des droits d'enregistrement et de timbre qui auraient dû être normalement exigibles, une pénalité égale à 100% du montant desdits droits, avec un minimum de perception de 100.000 DH (Cent mille dirhams), majorés de la pénalité de recouvrement prévue à l'article 40 ter du code de l'enregistrement, calculée à l'expiration du délai d'un mois courant à compter de la date de l'acte d'acquisition.

**ART. 24.-** Le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts des entreprises publiques au secteur privé et le ministre des finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Bulletin officiel et soumis à la ratification de la Chambre des représentants. *Fait à Rabat, le 25 rebia I 1411 (16 octobre 1990),*

DR. AZZEDDINE LARAKI

Pour contreseing :

Le ministre chargé de la mise en œuvre des transferts des entreprises publiques au secteur privé, MOULAY ZINE ZAHIDI  
Le ministre des finances, MOHAMED BERRADA.

Modifié et complété à Marrakech, le 26 moharrem 1420 (13 mai 1999), Pour contreseing :  
*Le Premier ministre* ABDERRAHMAN YOUSOUFI

