



# Université D'ALGER

Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Option : "Gestion"

## MEMOIRE DE MAGISTERE

**Thème :**

**Problématique de financement des entreprises  
publiques et conséquences sur leur gestion financière  
(avec Etude de cas des entreprises de produits rouges)**

**Présenté par :**

**MERCHICHI SAID**

**Composition du Jury:**

- Professeur : TAYEB YACINE
- Professeur : BENHAMMOUDA MAHBOUB
- Professeur : CHOUDER MOHAMED

**Président  
Encadreur  
Membre**

**2006/2007**

## REMERCIEMENTS

Ce travail est chaleureusement dédié à tous ceux qui m'ont encouragé de le reprendre après l'avoir abandonné suite à l'accident dont j'ai été victime.

Mes meilleures reconnaissances s'adressent en particulier au professeur BENHAMMOUDA MAHBOUB qui a accepté de m'encadrer et qui m'a beaucoup aidé par ses nombreux et utiles conseils.

Mes sincères et vives remerciements vont directement aux membres de ma famille, en particulier à ma femme, mes enfants et ma mère qui ont tous fait preuve de patience et de compréhension à mon égard ; signe d'encouragement de leur part.

Je n'oublie pas de rendre hommage à mon défunt père qui doit être fier de ma volonté et de ma persévérance à achever le travail que j'avais interrompu depuis de nombreuses années.

Je demande à Dieu Clément et Miséricordieux de l'accueillir dans vaste paradis éternel.

*Problématique de financement des entreprises publiques et  
Conséquences sur leur gestion Financière  
(avec étude de cas des entreprises de produits rouges)*

## *INTRODUCTION*

L'entreprise publique Algérienne (EPA) qui a occupé une place centrale et stratégique dans l'économie depuis l'indépendance du pays a toujours été au centre des préoccupations tant des pouvoirs publics que des travailleurs qui la composent.

Elle a aussi intéressé la majorité des citoyens qui subissent d'une manière directe ou indirecte les conséquences de ses diverses convulsions.

Elle a déjà fait l'objet de plusieurs recherches et a été qualifiée de maintes appellations et les chercheurs dans le domaine économique et social lui ont accordé différents statuts.

Pour certains l'entreprise publique Algérienne est un instrument économique entre les mains de l'état pour assurer le développement économique du pays, pour d'autres elle représente l'expression de la souveraineté nationale, d'autres encore la regardent comme le lieu de formation et de distribution de rentes à certains privilégiés qui arrivent à accéder à ces temples fermés.

Certains enfin très pessimistes la qualifient de gouffre financier et pensent que c'est dans l'intérêt de l'état d'arrêter l'hémorragie tant qu'il a encore les moyens financiers (pour appliquer les plans sociaux qui accompagnent la dissolution ou la fermeture) pour permettre l'amélioration de la situation économique et sociale du pays.

Rares sont aujourd'hui ceux qui lui reconnaissent sa contribution au développement économique du pays ou ses performances tant sur le plan de la production ou celui de la gestion.

Dans ce débat d'idées sur l'entreprise publique on retrouve d'un côté les défenseurs acharnés du secteur public qui continuent à croire aux possibilités de sa sauvegarde par le biais de correctifs et changements de stratégie.

De l'autre ceux qui lui attribuent toutes les tares de l'économie Algérienne et voudraient la voir changer de propriétaires dans les meilleurs délais possibles (les adeptes de la privatisation totale) car ils la considèrent budgétivore.

Pour participer à ces différentes analyses nous souhaitons apporter notre contribution à travers un éclairage de l'intérieur même de la société publique en mettant en relief son fonctionnement, ses difficultés, ses forces et ses faiblesses sur la base de toute la période que nous avons passée en son sein.

Cette période s'est étalée sur trois décennies (1980, 1990, 2000) ; lesquelles ont été marquées par différents changements.

(Suivi de l'entreprise étudiée depuis sa nationalisation en 1968 jusqu'à ses premières fermetures et privatisation en 2003 en passant par les différentes étapes de restructuration organique, financière, passage à l'autonomie et autres réorganisations structurelles pour faciliter sa privatisation totale en 2006).

Il est intéressant de noter que chaque entreprise publique dispose de ses spécificités en matière de gestion, de marché, de ressources humaines et de ses possibilités de maintien en activité.

C'est dans ce cadre que certaines trouvent facilement des repreneurs et d'autres peinent à trouver acquéreurs dans le processus de privatisation en cours.

Notre analyse porte principalement sur le volet financier puisque c'est lui qui conditionne dans une large mesure la réussite ou l'échec dans le monde des affaires.

Avant d'entamer nos recherches sur le propre du sujet nous tenons à préciser que l'entreprise publique objet de l'étude était composée de plusieurs unités de production qui ont été érigées en entreprises (EURL) pour faciliter et permettre leur cession.

Ces entreprises qui disposent de leur propre statut et de leurs organes dirigeants, évoluent d'une façon tout à fait autonome. Elles se caractérisent par les données de gestion historiques suivantes :

1. Certaines ont été héritées de l'époque coloniale avec une technologie dépassée et une structure financière que les pouvoirs publics ont dû prendre sous perfusion financière par le biais de l'entreprise publique mère spécialement pour sauvegarder les postes d'emploi existants .
2. D'autres ont été réalisées durant la mise en œuvre des plans de développement (durant la décennie 1970) sur la base d'une politique financière spécifique dans la gestion des projets.
3. D'autres ; enfin ; ont vu le jour après la restructuration organique de la société mère, SNMC intervenue en 1981 (décret du 06 Novembre 1981) qui a donné naissance à plusieurs autres entreprises du secteur des matériaux de construction parmi elles l'Entreprise des produits rouges du centre chargée de la gestion des briqueteries et tuileries du centre du pays.)

## Problématique de financement de ces entreprises :

Nous considérons que le financement des entreprises publiques a pesé de tout son poids dans l'évolution des réalisations physiques (production des biens et services) que dans la structure des bilans et comptes de résultats.

En effet le lancement de toute activité (en particulier celle matérielle qui vise la création de richesses) doit obéir impérativement à certaines règles rationnelles tant au plan de l'organisation qu'au plan de l'allocation des ressources (surtout financières).

Une entreprise nouvelle (rattachée, acquise ou mise nouvellement en chantier) doit au préalable être dotée de fonds propres pour assurer son fonctionnement et être en mesure de se fixer des objectifs quantifiés, clairs et précis qu'elle doit viser à réaliser à travers une stratégie à développer (recherche de profit, maintien sur le marché, expansion etc.) .Ce qui n'a pas été le cas pour la société nationale des matériaux de construction.

Le déséquilibre financier des entreprises publiques trouve, à notre sens, quelques uns de ses origines dans la politique de financement poursuivie par les pouvoirs publics pour doter ces entreprises de moyens financiers sans que ces dernières ne soient directement impliquées dans la création de cette manne financière

En tout état de cause un équilibre doit être toujours recherché au préalable afin que l'entreprise soit en mesure de disposer d'un minimum d'autonomie dans la prise de décision stratégique pour orienter ses choix dans le sens des buts recherchés.

Les entreprises de personnes ou autres grandes entreprises disposent d'instruments simples pour le financement de leur activité (- apports des propriétaires en numéraires ou en nature et/ou - emprunts bancaires) ou encore appel au marché financier.

L'entreprise publique par contre obéit en général à des règles de fonctionnement et des financements spécifiques car les objectifs recherchés sont d'ordre macro-économique et social (ils sont même politiques) et ne se limitent pas à la recherche de profits financiers qui caractérisent les entreprises libérales qui évoluent dans une économie de marché.

Cette problématique nous la voyons sous deux angles quoique complémentaires et qui peuvent se scinder dans les questions suivantes :

1. Est-t-il possible de doter une entreprise par des fonds de l'état et de la laisser gérer seule ses moyens durant un long laps de temps ?

2. Si l'entreprise publique se trouve ; après avoir encouru les aléas du marché national, en déficit (ou en besoin financier) temporaire, peut-elle recourir au marché financier national ?
3. Pour le cas précis de l'Algérie ; comment redresser la situation financière de ces entreprises avant que la bourse des valeurs ne commence à activer surtout en ce qui concerne les entreprises restant propriété de l'état ?
4. Est-il possible de trouver un juste milieu financier dans ce genre de considération ? C'est l'objet de notre profonde problématique.

A travers le présent travail de recherche nous exposerons dans une première partie le système de financement des entreprises publiques qui a prévalu avant et après les réformes économiques.

Nous essayerons de relever les carences constatées au niveau de ce modèle de financement.

Dans une deuxième partie nous envisageons d'étudier trois cas d'entreprises du même secteur d'activité.

L'étude de cas sera entreprise à travers deux volets :

- Le premier sera financier.

Dans ce cadre nous tenterons une brève analyse financière sur la base de l'évolution des bilans, des comptes de résultats, de quelques agrégats financiers et de quelques ratios de gestion.

- Le second sera lié aux réalisations des objectifs physiques.

Dans ce volet nous examinerons l'évolution de la production physique, de l'emploi, du coût de l'emploi et de la productivité du travail.

Nous signalons que les données chiffrées (financières et physiques) qui sont analysées dans le présent mémoire sont réelles et tirées des bilans comptables ainsi que des rapports d'activité officiels des entreprises étudiées (rapport moral du conseil d'administration et rapports des commissaires aux comptes).

Dans le but d'obtenir des résultats fiables nous avons opté pour une assez longue période qui s'étale sur plus de vingt trois ans (1983/2005), laquelle a été marquée par plusieurs mesures macro économiques prises par les pouvoirs publics (restructuration organique, financière, passage à l'autonomie et enfin privatisation totale).

## Hypothèses de travail

### Hypothèse n°1 :

Nous sommes de ceux qui pensent qu'il faut sauvegarder l'indépendance nationale aussi bien politique qu'économique et pour cela la nation doit avoir des objectifs précis à l'échelle économique et sociale.

L'Algérien, que nous sommes, voit mal un état Algérien ne pas se soucier par les conditions sociales minimales que doit avoir l'Algérie et ce pour faire perdurer la cohésion sociale nationale et limiter les dégâts sociaux causés par une économie de marché non régulée.

Pour cela un secteur public fort est synonyme de plus de solidarité et de plus d'indépendance. Donc on doit avoir un secteur public fort et performant, c'est notre première hypothèse de travail.

### Hypothèse n°2

La rationalité économique constitue notre hypothèse n°2

On ne doit pas laisser l'activité économique entre les mains de bureaucrates.

Pour cela nous croyons que la sagesse humaine possédée aussi par la plupart des Algériens doit trouver des règles de conduite économiques et sociales claires pour guider l'entreprise publique dans sa gestion et dans son financement.

Un argent gaspillé, un déficit permanent est préjudiciable.

En cela nous devons avoir confiance en les Algériens, cadres financiers et gestionnaires supérieurs pour assurer le renouveau et la réussite des entreprises publiques.

Pour traiter l'objet de cette recherche nous dégageons le plan suivant :

## INTRODUCTION

PARTIE I : Système de financement et conséquences sur la gestion financière des entreprises publiques

Chapitre préliminaire ou chapitre 0 : Problématique de financement des entreprises publiques (Plan et/ou marché)

Chapitre 1 : Analyse critique des systèmes de financement en vigueur

Chapitre 2: Mise en œuvre de l'autonomie des entreprises publiques et son impact sur leur situation financière.

Chapitre 3: Instruments financiers utilisés par les entreprises dans les pays à économie de marché.

Conclusion de la première partie

## PARTIE II : Etude de cas

Chapitre 1 : Bref rappel historique de l'entreprise publique étudiée

Chapitre 2 : Cas N°1 : Entreprise nationalisée et intégrée dans le patrimoine du secteur public

### 1. Evolution de la structure des bilans et comptes de résultats

- a) Actif
- b) Passif
- c) Comptes de résultats
- d) Principaux agrégats financiers
- e) Quelques ratios de gestion

### 2. Evolution des autres agrégats de gestion

- a) Evolution de la production physique
- b) Evolution des effectifs
- c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

Chapitre 3: Cas N°II Entreprise de production réalisée (projets neufs) durant la période des plans quadriennaux (Investissements planifiés réalisés avant les réformes)

### 1. Evolution de la structure des bilans et comptes de résultats

- a) Actif
- b) Passif
- c) Comptes de résultats
- d) Principaux agrégats financiers
- e) Quelques ratios de gestion

### 2. Evolution des autres agrégats de gestion

- a) Evolution de la production physique
- b) Evolution des effectifs
- c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

## Chapitre 4 : Cas N°III Entreprise de production (projets neufs) réalisée après le lancement des réformes économiques

### 1. Evolution de la structure des bilans et comptes de résultats

- a) Actif
- b) Passif
- c) Comptes de résultats
- d) Principaux agrégats financiers
- e) Quelques ratios de gestion

### 2. Evolution des autres agrégats de gestion

- a) Evolution de la production physique
- b) Evolution des effectifs
- c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

Conclusion de la deuxième partie

CONCLUSION GENERALE

PARTIE I: Système de financement et conséquences  
sur la gestion financière des entreprises publiques

La tentative de reprise en main par l'état des rênes de l'économie par le biais des différentes nationalisations (de tous les secteurs : Industrie, Agriculture, Hydrocarbures, Banques etc.) et du lancement de nouveaux projets dans le cadre de la mise en œuvre des plans de développement s'est accompagnée par la recherche d'atteinte des objectifs économiques et sociaux suivants :

- La recherche du plein emploi par le maintien des postes de travail existant et la création de nouveaux postes de travail pour la population qui souffrait d'un taux de chômage très élevé.
- L'élévation du niveau de vie des citoyens.
- La lutte contre l'analphabétisation des Algériens par le lancement d'un programme de formation à grande échelle.
- La mécanisation et la modernisation de l'agriculture par le lancement de la révolution agraire.
- L'industrialisation du pays par la politique dite d'industries industrialisantes
- La construction de logements urbains et ruraux en vue de la suppression de l'habitat précaire etc.

Pour concrétiser ces objectifs très ambitieux l'état a mis en œuvre durant cette première période un système de financement de l'économie simplifié mais très centralisé, basé essentiellement sur les ressources du trésor public (recettes de la fiscalité pétrolière) et la création monétaire par le biais du réescompte.

Ce système de financement était marqué par une politique dite de « crédit automatique »

Dans le cadre de l'exploitation courante des entreprises, les banques devaient débloquer les fonds sur la base d'un plan de financement annuel que ces entreprises devaient présenter. (Voir annexe N°1 modèle de Plan de financement)

Dans le cadre de l'investissement les fonds dégagés sont mis à disposition sur la base d'une décision de financement qui suit la décision d'individualisation des projets. (Voir annexe N° 2 et 3 portant sur les modèles des décisions d'individualisation et de financement)

Ce système de « crédit automatique » a eu des répercussions désastreuses sur les structures des bilans et de l'exploitation courante des entreprises (comme nous

allons le constater dans la deuxième partie du mémoire au niveau de l'examen des cas pratiques retenus surtout durant les premières années).

Avant d'entamer l'analyse du modèle de financement mis en œuvre durant les différentes périodes de développement de l'Algérie nous tenterons de présenter au niveau d'un chapitre préliminaire une ébauche théorique relatif au sujet qui nous concerne.

## **Chapitre préliminaire:**

### **Problématique de financement des entreprises publiques**

#### **(Plan et/ou marché)**

La littérature économique ne fournit pas de réponse à la problématique fondamentale de financement des entreprises publiques. Pour certains c'est le marché, pour d'autres c'est le plan laissant aux pragmatiques le soin de trouver l'alchimie la plus adéquate pour ne pas dire la plus opportune.

Nous allons consacrer la section 1 aux tenants de l'économie de marché, la section 2 aux tenants de l'économie planifiée et la section 3 aux pragmatiques.

#### **Section 1 : Les libéraux et le marché**

Notons tout d'abord que le libéralisme est un mouvement qui s'est opposé aux tenants du féodalisme et de l'archaïsme aux 16<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> siècle.

Pour cela c'est un sursaut politique qui a cherché une justification dans le domaine économique, précisément en exploitant les forces du marché, lieu de "confrontation" libérale.

Il s'est opposé au 20<sup>ème</sup> siècle aux socialistes, aux communistes aux fascistes et aux nazis.

Il s'oppose actuellement aux nationalistes, les traitant comme des chauvinistes, pour conforter sa position à l'échelle mondiale.

Nous voyons donc sa littérature économique comme la justification d'une position politique et idéologique.

En posant la question qu'est ce que le libéralisme ? Bronstein et Pépin répondent comme suit :

« Lié à la modernité, le libéralisme place l'individu avant la liberté, c'est une entreprise dont le but est de fonder la société sur l'individu, suprême valeur, là où auparavant ont régné la religion, la philosophie, la liberté ». (1)

Afin d'y parvenir, il faut opérer suivant un processus de création continue.

Politique, le libéralisme est garant des libertés civiques, protecteur de l'individu.

Economique il prône l'entreprise privée et la libre concurrence.

---

(1) Bronstein Florence, Pépin Jean François : Histoires des grandes idéologies (Vuibert, 98)

« Selon Max Weber, le libéralisme naît au 16<sup>ème</sup> siècle avec le mouvement de la réforme protestante, l'élue de Dieu voit sa situation matérielle s'améliorer ; la prospérité est la marque de son choix ».

La grande Bretagne du 17<sup>ème</sup> siècle lui donne ses prémisses avec les écrits de Locke, plus tard une théorie avec Adam Smith.

La révolution française en donne la lecture juridique avec la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de l'assemblée constituante du 26 Août 1789.

« Désormais l'individu, le citoyen, se voit assurer la garantie des droits inaliénables et sacrés au premier rang desquels la liberté » (1)

Les sciences étaient séparées, ce fonds idéologique s'éclabousse au profit d'une science économique qui se veut parmi les plus rigoureuses .C'est dans ce sens qu'on parle de l'économie politique et même de sciences économiques, entendons libérales.

C'est ainsi que l'école classique a cédé la place à l'école néo-classique à partir de 1871; laquelle a cédé la place à l'école keynésienne interventionniste (1936), aux monétaristes des années 1960 et 1970.... à la nouvelle économie classique à partir des années 1980.

Nous allons suivre les grandes affirmations de ces écoles dans une sous-section I et les principales critiques adressées par les scientifiques économistes et les adversaires dans une sous-section II.

Sous-section I : Les grandes affirmations :

1. La main invisible et le rôle de l'état d'après Adam Smith :

Parlant du prix naturel « A son prix naturel une marchandise est vendue précisément ce qu'elle vaut ou ce qu'elle coûte réellement à celui qui la porte au marché » (2).

Le prix naturel est celui qui prévaut une fois que les facteurs de production cessent d'être mobiles entre leurs différentes affectations possibles.

---

(1) Bronstein Florence, Pépin Jean François : Histoires des grandes idéologies , 98 p26 et 27

(2) On se base sur SCHWOB : Fondements de la pensée économique (Vuibert 2001) pour les citations théoriques.

Dans l'état d'une économie, il peut être considéré comme une donnée précise SCHWOB [P.56]

Cela ne l'empêche pas de parler du prix de marché qui ne coïncide pas avec le prix naturel.

Ce dernier prend en considération la demande absolue, qui découle du besoin de l'être humain. Le prix de marché ne prend en considération que les demandes effectives.

Smith passe ensuite au « système simple et facile de la liberté naturelle » appelée par les néo-classiques un siècle plus tard système de concurrence pure et parfaite.

« Selon lui, précise SCHWOB, chacun n'entre en relation d'échange avec les autres que dans la mesure où tel est son intérêt; et l'intérêt général procède non pas de la volonté délibérée de le rechercher, mais de la libre poursuite des intérêts particuliers ».

Cette continuité intentionnelle de l'intérêt collectif et de l'égoïsme est le produit de ce que Smith appelle l'action de la « main invisible ».

Elle suppose une structure économique qui la rende opérante, et qui est fournie par le système d'économie de marché. On le décrit précisément dans ces quelques lignes :

- Dans le système Smith ne laisse à l'Etat que « la défense, la dignité du souverain, la justice, les infrastructures publiques et l'éducation » financées par le système fiscal ... L'interférence de l'état produit des distorsions dans l'allocation du capital et a des effets contre-productifs ; pour cela il recommande une intervention minimale.

- Smith s'oppose au protectionnisme, sa thèse libre-échangiste est fondée sur la loi des avantages absolus.

- Enfin SCHWOB remarque qu'il est « en faveur d'un taux maximal de l'intérêt » [p59], ce qui ne va pas dans le sens libéral commente ce dernier.

## 2. La loi des débouchés de Say apport théorique confortant «la main invisible» :

L'énoncé de cette loi prend différentes formes :

- « C'est la production qui ouvre des débouchés aux produits » par cette formule Say veut dire qu'il n'y a pas besoin d'assurer l'offre de monnaie, prônée par les mercantilistes pour réaliser une production ; « La monnaie n'est pas demandée pour elle-même » ; « Dans les lieux qui produisent beaucoup, se crée la substance avec laquelle seule on achète : la valeur » ; « L'échange est fondamentalement un échange d'utilités, qui ne peuvent être que des produits » [SCHWOB p 62].

- L'impossibilité de la surabondance : « Certains produits surabondent parce que d'autres sont venus à manquer » dit Say qui nie la surabondance générale et durable « La demande de produits en général est d'autant plus vive que la production est plus active »

### 3. L'harmonie de tout échange international ou la théorie des coûts comparatifs de Ricardo :

Pour Ricardo tout échange international est dans l'intérêt des échangistes .C'est la loi des coûts comparatifs qu'il lève face aux protectionnistes et face à Smith qui disent que le fondement de l'échange est l'avantage absolu <sup>(1)</sup> .

Ainsi l'édifice libéral est complet. Il est la solution à l'intérieur ; entendu comme économie nationale. Il est aussi pour l'économie dans le monde entier ; entendu comme ensemble de nations inter échangeant, donc de toute confrontation ou hégémonisme.

### 4. La loi de l'offre et de la demande ou de la découverte de la réalité de la main invisible par les néo-classiques.

Nous nous basons sur le chapitre II : Approches microéconomiques de [Delfaud] (2)

En fondant son analyse sur l'interaction des deux (2) forces sur le marché (la demande et l'offre) vues à travers un schéma cartésien l'école néo-classique croit trouver le raisonnement scientifique défendant toute l'économie de marché, dans un raisonnement d'historique et de géographique .....

La demande (pour elle) est fonction décroissante du prix ; l'offre est toujours fonction croissante du prix.

Le point d'équilibre "E" est toujours existant et garant de tous les souhaits individuels et collectifs pour ne pas dire macro-économique.

Toutefois il est assorti de quelques "axiomes " pour que sa vérité théorique soit vérifiée :

- L'axiome d'"atomicité" veut que les producteurs et les consommateurs soient nombreux pour qu'aucun des échangistes n'impose son jeu.

---

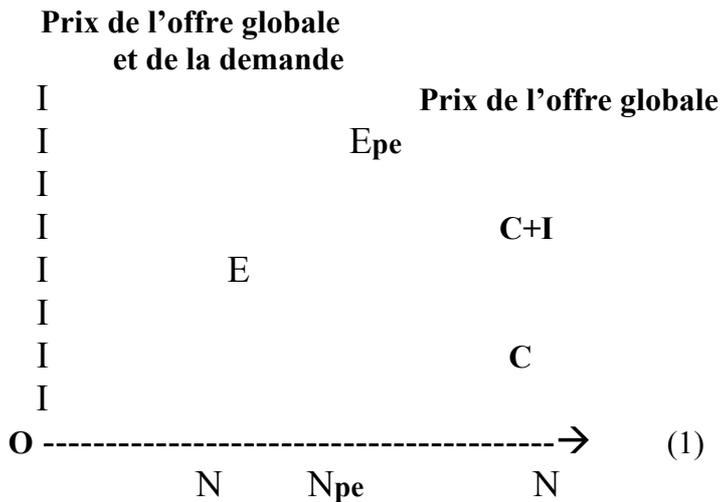
(1) La réalité a montré que les grands producteurs comme le pensait Smith peuvent s'accaparer tous les marchés .La loi des avantages comparatifs n'est alors qu'un vœux pieux.

(2) Delfaud : les théories économiques 93 pp 35-65

- L'axiome de "libre entrée et sortie au marché " veut relever toute barrière (monopole d'état, barrière douanière etc.....)

- Enfin le marché doit être limpide entendons connu dans tous ses détails (plans de demande, plans d'offre, stocks, technologie .....)

Les keynésiens disent que le système néo-classique est un édifice impénétrable. tellement il est harmonieux et idéaliste, il est non réaliste.



N : emploi

N : niveau d'emploi de fait < Npe : niveau de plein emploi

[BENACHNHOU : p.356]

### 5. La position indécise de Keynes :

La grande crise éclate en 1929, les libéraux n'apportent aucune solution, les politiques s'emparent de la décision d'intervention et cela dure .... En 1936 la réponse d'intervention de Keynes arrive ; elle théorise cette intervention sans se prononcer sur le fonds.

Il devient possible à l'état d'intervenir pour lutter contre la crise et tout ralentissement dans l'activité économique.

Keynes échafaude deux (2) courbes macro-économiques pour arriver à ses conclusions : La courbe de demande globale et la courbe de l'offre globale ; et en tire les conclusions suivantes : (Voir schéma ci-dessus)

- La courbe de demande globale relie le revenu national (RN) à la demande globale des familles et des industriels (les premiers demandent les biens de consommation, les seconds les biens d'investissement).

- La courbe de l'offre globale relie le revenu national au prix de l'offre globale souhaité par les offreurs.

(1) BENACHENHOU IAE pp 349-356, 1981]

L'intersection de ces deux courbes fait à un niveau qui n'est pas le revenu de plein emploi.

Pour en arriver il faut relever artificiellement la demande globale durant la crise ou la grande dépression.

C'est la politique prônée par Keynes et les keynésiens durant tout l'après guerre jusqu'à l'avènement de la crise de stagflation des années 1970 et 1980.

Cette politique est indécise parce que Keynes n'est pas pour l'arbitrage du marché et n'est pas non plus pour l'arbitrage du plan. Il veut un remède hybride que les nouveaux libéraux ont montré facilement sa non signification.

### **Section II : Les tenants de l'économie planifiée :**

En face des libéraux nous avons d'autres penseurs économiques qui sont des économistes qui pensent que l'entreprise ne peut fonctionner laissée bondonnée aux marchés libres (1).

Ils prônent une planification rigoureuse de la production, de la distribution des revenus, de la consommation des ménages et celle même des naissances. (!)

Ils sont de formation idéologique diverses : des socialistes qualifiés d'utopistes, des socialistes marxistes, des fascistes, des nazis, ou de simples nationalistes hostiles aux hégémonies des grandes puissances, jadis pays colonisateurs.

Tous sont de commun accord pour arrêter des objectifs au plan pour distribuer des tâches aux différents ministères et autres organismes de l'état et pour poursuivre les tâches d'exécution et la contrôler d'une manière administrative.

La pensée marxiste est la pensée la plus formulée.

Nous exposons brièvement les caractéristiques de l'entreprise planifiée de type marxien dans une sous-section I et nous apportons les critiques qui lui sont adressées dans une sous-section II.

S/Section I Caractéristiques de l'entreprise et de la planification dans une économie socialiste :

Les mouvements de contestation marxien ont planifié complètement leurs économies après la réussite de leur révolution contre les régimes presque féodaux (En Russie et en Chine) et les pays capitalistes en Europe de l'est (Ex. RDA, Pologne, Bulgarie etc.)

---

(1) Pour certains d'entre eux c'est la loi de la jungle, c'est l'anarchie.

On développe dans un premier paragraphe les caractéristiques et l'organisation dans un deuxième paragraphe.

### §1 Les caractéristiques essentielles de l'entreprise et de l'économie planifiée :

Les caractéristiques essentielles sont l'appropriation collective des moyens de production après la réussite de la révolution marxienne et la direction par l'état de l'économie et de la vie sociale.

#### 1) L'appropriation collective des moyens de production :

Dans l'entreprise planifiée, l'état devient propriétaire et seul propriétaire des moyens de production.

En pratique l'état est aussi propriétaire des logements sociaux, des écoles et des autres structures (postes, stades etc.). Les derniers biens sont presque totalement nationalisés après la chute des régimes capitalistes ou la couverture de l'indépendance des pays du tiers monde (L'exemple de l'Algérie).

La justification du système repose sur des besoins à satisfaire et non plus des profits à ne pas toucher.

#### 2) La direction de l'entreprise par l'état :

En régime collectiviste l'état dirige l'entreprise et assume la responsabilité du développement économique, il décide seul de la quantité et de la qualité de la production à offrir aux différents consommateurs et/ou utilisateurs.

Les autorités décident de satisfaire des besoins non solvables jugés fondamentaux (eau, électricité, nourriture ...) et de ne pas satisfaire d'autres besoins pour lesquels il existe une demande solvable.

En pratique ; rares sont les activités sociales et culturelles qui n'étaient pas dirigées ou contrôlées par l'état.

### §2 L'organisation du système :

Le système s'organise autour du plan dans sa formule et des évaluations dans sa réalisation.

#### 1) La formule du plan :

Le plan dans sa formulation littéraire et quantitative est proposé soit par les instances supérieures (Exemple de l'ex URSS, Chine, Cuba, Algérie....) soit émane des propositions de la base : usines et diverses autres institutions (Exemple de l'ex Yougoslavie).

Pour le suivi de l'atteinte de ces buts arrêtés un ministère de la planification a été créé.

Les objectifs du plan sont :

- De formuler les besoins et de chercher à les satisfaire par le potentiel productif en place.
- De voir comment distribuer ce qui existe comme richesses naturelles.

Tout cela est vu en terme de balances de biens, évalué en terme physique puis en terme monétaire.

Cette comparaison nécessite la distribution d'un revenu national adéquat vu comme pouvoir d'achat des masses populaires, aussi il est planifié.

Le planificateur prend en considération aussi la variable démographique. (Les ex. pays socialistes n'étaient pas natalistes).

## 2) L'exécution du plan :

L'exécution du plan est laissé aux instances de l'état : Ministères, sociétés nationales (en Algérie par exemple), collectivités locales (APC, APW en Algérie)

Aux étrangers est laissé la possibilité de réaliser des unités de production et des tâches spécifiques de technologie avancée ou de réalisation rapide.

## 3) Le contrôle du plan :

Le contrôle est laissé :

- aux instances compétentes du pouvoir (exemple cours des comptes, tribunaux de commerce, .....)
- et théoriquement aux assemblés locales, régionales pour exprimer la volonté des masses populaires.

## S/Section II Evaluation de la pensée collectiviste :

Dans notre évaluation théorique nous allons insister sur l'aspect rapport des forces qui a fait que la révolution ne tient pas ses promesses et sur le fait bureaucratique qui a fait stagner et même reculer les ex. pays socialistes.

### 1) Révolution et rapports des forces :

A posteriori nous constatons que la réussite de la révolution communiste dans plusieurs pays (en Russie en 1917, Chine en 1949, ....) a été le fruit de rapports des forces favorables et non d'évolution historique obligatoire comme le concevaient les communistes.

Les populations étaient très démunies de pouvoir au profit de leaders communistes eux-mêmes démunis au profit du secrétaire général (une seule personne) du parti communiste.

Rares les pays communistes qui étaient dirigés par un groupe d'une manière collégiale.

Le passage du pouvoir de Lénine à Staline qui a régné 30 ans durant est un exemple éloquent ; tout le système, tout l'état était dirigé par une seule personne.

C'est Staline qui a industrialisé l'ex. URSS et c'est Gorbatchev qui l'a disloqué.

## 2) La bureaucratie :

Les bureaucrates ayant la bénédiction du pouvoir se voient donner tous les moyens de production et matériels pour les détourner à leur profit ou au profit du pouvoir qui les a installés.

Les bureaucrates finissent par freiner la production et même l'étrangler.

C'est de cette manière que l'ex. URSS disposaient de satellites et manquaient de bus, ayant la 2<sup>ème</sup> armée du monde et importaient du blé à ses citoyens malgré qu'ils disposent d'un presque continent.

Devant les pays capitalistes producteurs de richesses naturelles d'une manière abandonne le système collectiviste et de planification scientifique et centrale ne peut satisfaire les besoins fondamentaux de ses citoyens.

“ La porte est ainsi ouverte aux pragmatiques ” avant de découvrir “ l'économie ” de marché à l'échelle mondiale.

## **Section III. Les solutions pragmatiques :**

La théorie économique a donné naissance à deux modèles purs : La société capitaliste concurrentielle et libre et la société collectiviste.

Les deux modèles ont très vite évolué vers des sociétés à économie mixte où dominait le pragmatisme.

A une liberté farouche l'intervention de l'état a été nécessaire dans le camp occidental.

A une main mise étatique, voir personnelle, certaines réformes et libertés étaient arrachées.

Nous évoquons les premiers dans une sous-section I, les seconds dans une sous-section II et les autres pragmatiques dans une sous-section III

### S/Section I. Du capitalisme sauvage à l'état providence :

Le secteur public est vu comme le garant de l'indépendance nationale, de la solidarité nationale et même de la modernité.

Cet édifice avait été connu aussi sous le nom de “l'état providence”. Les travailleurs ont bénéficié de la semaine des 40 heures, d'un week-end de 36 heures, d'un congé payé, d'une maternité, d'allocations familiales, .....

Une harmonie a été trouvée entre un secteur privé docile et un secteur public volontariste.

Cette embellie n'a pas survécu à la crise de stagflation des années 70-80 qui a poussé aux privatisations et aux libérations à outrance dans un climat mondialisé.

S/Section II. Les réformes répétées dans les pays socialistes :

Dans les pays socialistes le malaise du dirigisme a été toujours présent. Après une collectivisation poussée Lénine a fait marche arrière déjà en 1921 avec la NEP (nouvelle économie politique)

Après 30 ans de Stalinisme Khrounitchev a initié des réformes appelées les réformes Libermann initiées en 1965 mais vite laissées tomber aux oubliettes par la nouvelle équipe au pouvoir (qui a destitué Khrounitchev en 1964)

S/Sections III. Les autres pragmatiques :

Cette indécision des économistes politiques a ouvert la porte large aux pragmatiques. Des deux côtés et aussi aux pragmatiques des pays du tiers monde ceux sont cela que nous désignerons par les autres pragmatiques.

Après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale les leaders tiers-mondiste ont cru trouver une réalité différente, celle du tiers mondisme pour la défendre contre le camp occidental et aussi contre le camp oriental.

Les premiers leaders sont NEHRU, ABDANASSER et TITO.

En réalité rares sont les états qui étaient libres dans leur décision. Ils sont ou bien pro-occidentaux (pour ne pas dire dans le giron occidental), ou bien pro orientaux (pour ne pas dire dans le giron oriental).

Pour certains le non alignement est même l'alignement sur l'union soviétique (Cuba, ...) ce qui est pour eux un alignement positif.

En Algérie à une période de socialisme à outrance a succédé une période de socialisme modéré à laquelle a succédé une période de restructuration pour découvrir enfin les vertus du marché imposé il est vrai par les instances internationales qui ont ouvert la porte aux privatisations.

## **Chapitre I :**

### **Analyse critique des systèmes de financement en vigueur**

Au niveau de ce chapitre Nous examinerons les systèmes de financement mis en place par les pouvoirs publics. Dans une première section nous traiterons le système de financement en vigueur avant les réformes économiques et dans une section II celui qui a été mis en place après les réformes.

#### **Section I : systèmes de financement en vigueur**

##### **Avant les réformes économiques**

Considérée par l'état comme l'instrument privilégié de la mise en œuvre de la politique économique pour la satisfaction de la demande sans cesse croissante de la population et du développement équilibré , l'entreprise publique s'inscrit dès lors dans les programmes arrêtés par les pouvoirs publics .

De fait, elle perd son autonomie de gestion et de la prise de décision et elle devient ainsi une entité sous tutelle qui doit obéir aux directives qui lui sont dictées.

Dans cet esprit les entreprises sont alors pilotées par des tutelles auxquelles elles sont rattachées.

Ce pilotage par la tutelle se réalise à travers des circulaires, des décisions et des instructions dans tous les domaines de la gestion courante (production physique, ressources humaines, approvisionnement, distribution etc.) et de toutes les opérations liées à la gestion des investissements (études, choix de la technologie, choix des partenaires etc.) (1)

S/Section I. Interférences en matière de gestion courante :

Sur la base d'un canevas transmis par la tutelle : l'entreprise est tenue de présenter un budget annuel détaillé qui reprend tous les agrégats de sa gestion courante notamment :

---

(1) Harchaoui Abdelkrim « Analyse dynamique de l'équilibre et des modes de financement de l'entreprise publique nationale » Mémoire de magistère en sciences économiques Université d'Alger 1989, P.96

- La production physique doit être détaillée par tonne, par pièce et par gammes de produits
- La gestion des ressources humaines doit faire apparaître toutes les prévisions liées au mouvement des effectifs (Plan de recrutement, départ en retraite etc.....) et à l'aspect rémunération.
- La fonction approvisionnement (au niveau local) doit faire apparaître tous les besoins en matière de consommation en quantité, en valeur avec un planning de réalisation.
- Les importations devaient obéir au système d'octroi d'A.G.I. (autorisation globale d'importation) pour les articles importés de l'étranger.
- La fonction Distribution /commercialisation des produits doit être détaillée par destination (clients) et par Wilaya
- La formation doit être cernée par fonction et par catégories professionnelles

#### S/Section II. Gestion des comptes d'exploitation :

En matière de finances, l'entreprise publique est obligatoirement domiciliée auprès d'une seule banque (1) (La BEA pour le secteur des matériaux de construction), elle est tenue de présenter annuellement un plan de financement prévisionnel détaillant toutes les dépenses que l'entreprise envisage d'engager et que la banque est tenue d'honorer ainsi que toutes les recettes qu'elle escompte réaliser à travers ses opérations de vente ou de prestations de service.

Ce mécanisme de « crédit automatique » est endogène aux besoins en fonds de roulement croissants des entreprises.

Ainsi il est mis en œuvre par la banque sur la base d'un plan de financement pour l'année N+1, négocié par les deux parties durant le quatrième trimestre de l'année N. (Voir en annexe modèle de plan de financement présenté par l'entreprise à la banque où elle se trouve domiciliée)

---

(1) La loi de finances pour 1970 dans son article 18 de stipule « les sociétés nationales et les établissements publics à caractère industriel et commercial sont tenus, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1970 et au plus tard le 31 mars 1970, de concentrer leurs comptes bancaires ainsi que leurs opérations bancaires d'exploitation au niveau d'une seule banque.

L'extension, des dispositions ci-dessus aux personnes morales non visées par le présent alinéa, interviendra par décret ».

Le plan de financement d'exploitation reprend dans le détail toutes les rubriques de dépenses que l'entreprise prévoit de décaisser durant un exercice. Ces dépenses sont éclatées par rubrique et par mois.

La banque est chargée de veiller au respect du plan de financement et d'éviter à l'entreprise tout dépassement des crédits autorisés.

Le plan de financement d'exploitation est présenté à la banque d'une façon globale et consolidée pour toutes les activités de l'entreprise.

A charge pour cette dernière de l'individualiser par unité de production.

Ainsi un système de dotations financières par unité est mis en place, la direction financière est chargée de les débloquer mensuellement dans les comptes bancaires décentralisés suivant les besoins exprimés lors de l'élaboration du budget et suivant des correctifs à apporter au fur et à mesure de la réalisation des prévisions de production.

Ces dernières ne voyaient pas ce système de financement comme une contrainte de gestion mais plutôt comme une action de gestion financière routinière qu'il fallait accomplir convenablement avec la banque afin de suivre le niveau sans cesse croissant du découvert bancaire et de la dette en général (puisqu'elles n'étaient pas en mesure de rembourser).

En effet chaque unité de production dispose de ses propres comptes bancaires auprès de l'agence où elle se trouve domiciliée. Ces comptes sont intitulés en fonction de la destination de la dépense ; on retrouve ainsi :

- Un compte dépenses exploitation
- Un compte frais de personnel
- Un compte recettes

Les deux premiers comptes sont gérés par la direction de l'unité de production, les ordonnateurs (avec signatures conjointes) sont le directeur et le chef comptable.

Le pouvoir de signature leur est donné par le directeur général du groupe.

Il est utile de noter que le directeur général et le directeur financier de l'entreprise sont habilités à signer seuls sur tous les comptes du groupe et des unités de production.

### S/Section III. Fonctionnement de ces comptes :

Ces comptes sont alimentés mensuellement par l'unité de production par le biais de la dotation dégagée par la direction financière de l'entreprise à son profit et ce sur la base du plan de financement présenté par cette dernière non seulement à l'agence bancaire mais aussi groupe (Siège de l'entreprise).

Si le compte dépenses d'exploitation peut être bloqué par la banque en cas de découvert bancaire (dépassement du plan de financement), les opérations sur le compte frais du personnel doivent être obligatoirement honorées par la banque même si le solde du compte est négatif.

Il est utile de signaler que les ordonnateurs de l'unité de production ne disposent d'aucun pouvoir sur les ventes des produits (les produits fabriqués sont cédés à des agences commerciales désignées par l'entreprise en vue de leur vente) ; même en cas de blocage par la banque (par manque de fonds) du compte exploitation.

Toutefois les gestionnaires de l'unité peuvent faire appel (dans cette situation de blocage du compte) à la direction financière pour une éventuelle dotation supplémentaire et exceptionnelle.

En fait l'unité de production ne dispose pas de comptes recettes pour la simple raison qu'elle ne vend pas directement ses produits finis à la clientèle, les produits fabriqués sont cédés aux unités commerciales qui se chargeront de les mettre à la disposition de la clientèle (opérations de cessions inter unités).

Les comptes bancaires des unités commerciales fonctionnent sur la base des mêmes principes que ceux des unités de production sauf que ces dernières disposent de comptes recettes mais qu'elles n'ont pas le pouvoir de mouvementer car le solde est automatiquement viré (quotidiennement) au compte central de l'entreprise.

- Compte : œuvres sociales

Ce compte est géré par le partenaire social (délégués du personnel), il est alimenté par l'entreprise sur la base de 3% de la masse salariale du collectif des travailleurs du lieu de travail considéré.

Ce fonds est destiné à financer les activités sociales de l'entité à savoir :

- Les colonies de vacances ou centres de repos ;
- Achats des trousseaux scolaires pour les enfants des travailleurs ;
- Dotation des coopératives de consommation ;
- Contribution au fonds spécial décès ;

- Et constitution d'un fonds pour les prêts sociaux aux travailleurs.

S/Section IV. Gestion des comptes d'investissement et allocation des ressources pour le développement:

En raison de la faiblesse des capacités de production disponibles et des besoins sans cesse croissants des citoyens on a constaté durant la période des plans de développement (1967/1969, 1969/1973, 1974/1977) une tendance à un surinvestissement programmé dans un cadre macro-économique.

La décision d'investissement reposait d'une manière explicite sur « la décision d'individualisation », celle –ci relevant en dernier ressort de l'organe central de planification avec une intermédiation des ministères de tutelle.

Dans un tel contexte, le taux d'investissement est déterminé préalablement à l'évaluation des projets.

La réalisation d'objectifs matériels domine largement la décision d'investir.

Ainsi le coût d'opportunité social du capital déterminé par le centre, n'agit donc pas comme une contrainte de comportement au niveau des chefs d'entreprise.

En définitive nous remarquons que la sous-estimation des coûts inhérents au caractère secondaire de la contrainte budgétaire des entreprises est l'un des principaux facteurs qui sont à l'origine des distorsions de l'investissement qui se résume dans :

- La carence du système de prix
- La rigidité des régulateurs financiers
- L'absence de critères normatifs dans la décision d'investir

Ces distorsions expliquent dans une large mesure la faible efficacité de l'investissement.

Le financement des opérations d'investissements planifiés se réalise aux moyens des instruments suivants :

- Emprunts extérieurs mobilisés dans le cadre de contrats d'achats d'équipement et/ou d'assistance technique après autorisation préalable de la banque centrale d'Algérie.
- Les prêts à long terme du trésor
- Les crédits à moyen terme « réescomptables » auprès de l'institut d'émission

Au niveau macroéconomique ces ressources concentrées entre les mains de l'état et centralisées en vue du financement des investissements planifiés trouvent leur origine au niveau de la fiscalité pétrolière et de la création monétaire.

La multitude des opérations d'investissement, le manque d'expérience dans la réalisation (encadrement jeune et inexpérimenté), l'empressement pour achever rapidement les investissements ont été à l'origine de l'allongement des délais de réalisation et des réévaluations successives de la presque totalité des opérations d'investissement planifiés.

Cette situation a amené les entreprises publiques à faire des recours à chaque fois au « prêteur » pour faire aboutir les projets (certains projets ont vu leur durée de réalisation se multiplier par 3 et parfois par 4 passant d'une durée de 3 ans à 12 ans et par conséquent le coût de la réalisation se multiplier par 2 et parfois plus).

Le manque d'expérience de l'encadrement technique dans le choix de la technologie dans le domaine des matériaux de construction, l'absence de cadre approprié pour tester la fiabilité des équipements choisis ont fait qu'une grande confiance avait été accordé aux constructeurs seulement suivant les fiches techniques qui affichaient les capacités des machines qui parfois se sont avérées surévaluées et d'une technologie dépassée.

La mise en œuvre d'opérations d'investissement en Algérie permettait à certains constructeurs (retenus pour la réalisation) de tester leurs équipements et les capacités de réalisation de leurs techniciens, qui en réalité manquaient de compétence et d'expérience (L'exemple de la cimenterie de Meftah est édifiant puisque pas moins de 20 constructeurs se sont relayés pour la faire démarrer avec beaucoup de retard et des réévaluations répétitives).

L'assistance technique facturée à des tarifs exorbitants qui est mise à la disposition de l'entreprise par les constructeurs pour le montage et la mise en marche des équipements s'est avérée (en général) faible et insuffisante en raison du niveau technologique limité des techniciens étrangers (qui sont en fait de simples agents de maîtrise).

Parfois certains constructeurs abandonnent le chantier et ne remplissent pas leurs engagements contractuels et ce pour différentes raisons qu'ils peuvent invoquer.

En matière de paiement et de suivi des dépenses d'investissement c'est l'entreprise qui est tenue de la mise en application de la décision de financement qui suit d'une façon automatique la décision d'individualisation.

Les fonds dégagés par le trésor pour chaque opération d'investissement sont logés dans un compte spécial réservé à cet effet auprès de la Banque Algérienne de Développement ( ex. Caisse Algérienne de développement ) ; l'entreprise présente un budget prévisionnel par rubriques de dépenses accompagné d'un planning de

réalisation, les services de la banque Algérienne de développement lui remettent un chèque au profit de la banque primaire chez laquelle est ouvert un compte « Investissements » pour l'entreprise concernée ( BEA pour le cas de l'entreprise des produits rouges ) .

Ce compte est spécifique aux dépenses liées à l'opération d'investissement , il ne peut être mouvementé qu'à cette destination, les signataires sur ce compte sont désignés par le directeur général de l'entreprise (en général il s'agit du chef de projet et du responsable financier du projet concerné)

## **Section II systèmes de financement en vigueur** **Après les réformes économiques :**

Les lacunes constatées dans le système de financement mis en place durant la période des plans de développement ont été parmi les causes qui ont été à l'origine du déséquilibre financier des entreprises publiques.

A la clôture du deuxième plan quadriennal ces entreprises étaient caractérisées par des déficits chroniques et des découverts bancaires qui les étouffaient.

La situation financière désastreuse à laquelle elles sont arrivées cumulée à la taille gigantesque qu'elles ont atteint ont amené les décideurs au niveau de l'état à procéder à des réorganisations structurelles qui se sont avérées indispensables pour garantir leur continuité.

En parallèle des réformes engagées (restructurations organique et financière des entreprises publiques) il était nécessaire de mettre en place de nouveaux mécanismes de financement et une nouvelle « architecture » du système financier s'imposait d'elle même.

La loi n° 86-12 du 19 août 1986, modifiée et complétée par la loi 88-06 du 12 janvier 1988 énonçait les grands principes et actions induits par la réforme dont nous citons ci-après les plus significatifs :

- Les institutions financières sont appelées à être érigées en entreprises publiques économiques.
- La mise en œuvre de la loi bancaire modifiée et complétée , ceci implique , entre autres , la mise en place d'organes consultatifs et de contrôle des banques et celle du plan national du crédit , comme intervenants centraux privilégiés de la politique financière et monétaire .
- La réactivation dans ce cadre du rôle de la banque centrale dans le système financier.

- La mise en place d'un système bancaire véritablement à « deux niveaux » ; il s'agit de la séparation institutionnelle du rôle de la banque centrale en tant que « prêteur » en dernier ressort et de l'activité du crédit par les autres institutions bancaires.
- La déconnexion du trésor des anciens circuits financiers. Dans le nouveau système, il y a absence de centralisation des ressources par le trésor et donc absence d'intervention de celui-ci par le biais de concours temporaires.
- L'organisation et le développement de marchés monétaire et financier en tant que mécanismes d'allocation des ressources en liaison avec le plan national du crédit.
- La libre domiciliation des entreprises auprès des banques.
- La non automaticité du financement
- Le développement et l'approfondissement de l'intermédiation financière qui implique le développement d'innovation.
- La mise en place de nouvelles institutions financières, telles par exemple, les institutions d'investissement.
- La régionalisation et la décentralisation à terme de certains établissements de crédit spécialisés pour mieux répondre aux besoins des opérateurs économiques et autres clientèles.
- La possibilité de développement d'établissements financiers entre autres au niveau régional pour approfondir la bancarisation de l'économie (possibilité de création de banques populaires, filialisation etc. ....)

En ce qui concerne les investissements des entreprises publiques, on peut noter que ceux – ci sont classés désormais en deux catégories :

- ✚ Les investissements centralisés
- ✚ Les investissements décentralisés

#### S/Section I. Les investissements centralisés :

Ils se caractérisent par l'un ou plusieurs des aspects suivants :

- Un aspect stratégique ou structurant en terme économique et/ou d'aménagement du territoire (externalités importantes)
- Un coût élevé nécessitant un recours à des financements importants en dinars et en devises.

- Un degré de complexité technologique important.
- Un degré de rentabilité financière insuffisant.

Les idées de projet en matière d'investissements centralisés peuvent émaner à la fois des entreprises, de l'organe central de planification ou même à l'occasion des travaux de planification de branches.

Ainsi donc nous constatons l'implication de l'entreprise dans le lancement et le choix des projets, ceci constitue une nouveauté par rapport à l'ancien système.

Néanmoins pour ce type d'investissement, l'opportunité et la décision sont prises en dernier ressort par l'organe central de planification.

Ces investissements centralisés sont dotés d'une structure de financement appropriée pour ne pas obérer la situation financière de l'entreprise ; ils sont également éligibles aux subventions de l'état et /ou à d'autres mesures incitatives et compensatoires ; ainsi qu'aux prêts à long terme des institutions financières.

En quelque sorte ces investissements centralisés sont garantis par l'état.

#### S/Section II. L'investissement décentralisé :

L'appréciation de son opportunité relève de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de développement et ce même si l'idée de projet émane de l'organe central de planification et du plan national.

Cette démarche constitue en elle-même une nouveauté par rapport au contenu de l'ancien système de financement où l'entreprise était le dernier maillon de la chaîne dans le cadre du choix des projets.

L'investissement décentralisé tel que définit par la circulaire plan/finances du mois de février 1987 comprend :

- ✚ Les immobilisations de gestion courante ;
- ✚ Les investissements de renouvellement des équipements de production ;
- ✚ Les investissements de valorisation du potentiel existant ;
- ✚ Les investissements répétitifs ;
- ✚ Tout autre investissement qui relève de l'entreprise en liaison avec les organismes de financement (banques commerciales et /ou institutions financières d'investissement).

Dans cette optique, l'évaluation des projets et la recherche d'une structure de financement optimale pour ces investissements rentrent dans la fonction

économique des banques commerciales et des établissements spécialisés de financement.

L'investissement décentralisé est donc endogène à l'autofinancement et au crédit bancaire.

La disponibilité des ressources financières sera donc un facteur contraignant dans la mesure où l'encadrement de l'activité de crédit devient un élément explicite de la politique monétaire.

L'autofinancement initie une approche patrimoniale du financement de l'investissement productif de l'entreprise.

Par contre, vu sous l'angle du coût d'opportunité du capital l'autofinancement ne conduit pas au durcissement de la contrainte budgétaire de l'entreprise et risque de limiter l'efficacité du système d'allocation des ressources.

Les ressources d'emprunt à long terme interviennent comme un mécanisme d'ajustement ex-ante des flux de fonds en vue d'atteindre l'équilibre investissement décentralisé – épargne financière accumulée de l'entreprise.

Aussi l'économie nationale s'apparentera de plus en plus à une économie où l'épargne est mobilisée et transformée et où l'équilibre monétaire sera intimement lié à l'efficacité du crédit bancaire.

La faiblesse relative de l'épargne des entreprises en contexte d'assainissement financier fait que les banques commerciales devront jouer, du moins dans un avenir immédiat, le principal rôle dans le financement des investissements décentralisés.

Le « modèle » des réformes augmente le rôle des banques commerciales dans l'allocation du crédit et doit entraîner les conditions de l'efficacité fonctionnelle de l'intermédiation financière.

Il s'agit là des principes fondamentaux énoncés par les textes relatifs aux réformes du système financier.

Des changements qui paraissent très encourageants du moment qu'ils impliquent directement les opérateurs concernés par les opérations d'investissement et chargés de rentabiliser l'activité de la gestion courante de leur entreprise.

Nous allons examiner l'application des réformes économiques sur l'entreprise publique et tenter de mettre en lumière l'évolution du degré d'autonomie de gestion induite par ces réformes dont dispose les managers de ces entreprises.

Le passage de l'entreprise publique à l'autonomie implique automatiquement sa libération des tutelles administrative et financière (des ministères) dont elle était dépendante.

L'entreprise publique économique n'est plus sous tutelle d'un ministère mais elle reste administrée par des organes statutaires qui sont juridiquement habilités à prendre des décisions pour son compte.

Ces organes statutaires sont :

- L'assemblée générale
- Le conseil d'administration
- Le président du conseil d'administration
- Le directeur général

Ces organes statutaires doivent rendre compte au fonds de participation qui est chargé d'exercer le « droit de propriété » sur les entreprises publiques économiques pour le compte de l'état. (1)

Il est intéressant de rappeler qu'au tout début de la mise en œuvre des réformes les actions de l'entreprise publique étaient détenues par trois fonds de participation à concurrence de 30% ; 30% et 40% pour éviter qu'un seul fonds ne détienne la majorité absolue.

Chaque fonds doit assurer sa tâche de surveillance stratégique au prorata des actions détenues.

La loi 88-01 stipule que « le fonds est garant de la contre valeur représentant les actions, parts et autres valeurs, apports de l'état et des collectivités locales dont il est agent fiduciaire »

La loi 88-03 énonce que :

« Le fonds étudie et met en œuvre toute mesure propre à favoriser l'expansion économique et financière des EPE dont il détient les actions »

« Il procède pour l'état à des investissements économiques à l'effet de générer des gains financiers »

Théoriquement ce rôle financier et économique doit être pleinement rempli sans pour autant que le fonds de participation qui n'a nulle vocation à exercer une quelconque tutelle sur les EPE interfère dans leur gestion.

---

(1) (Loi 88-01 de janvier 1988 portant sur l'autonomie des entreprises publiques).

C'est ainsi que le fonds n'agit pas directement sur les EPE mais à travers ses représentants aux assemblées générales et aux conseils d'administration de ces EPE ; ses représentants eux-mêmes agissent à travers leurs organes statutaires dont ils sont membres et ce pendant leurs réunions .

En effet, dans le but d'éviter un transfert du pouvoir d'orientation (sinon de tutelle) vers un seul fonds de participation il est prévu qu'aucun fonds ne peut détenir la majorité des actions d'une EPE.

De la sorte le fonds dominant (qui détient 40%) ne peut adopter une résolution quelconque sans le soutien d'au moins un autre fonds.

D'un autre côté (et sauf exception présenté dans le rapport) il a été retenu le principe que pour chaque EPE il y aura « un fonds dominant » c'est à dire un fonds qui, dans les assemblées générales des EPE puisse en raison de sa participation au capital, être partie prenante aux décisions pour lesquelles les statuts prévoient une majorité qualifiée.

Si cette majorité qualifiée devait être de 2/3 les deux principes ci-dessus conduiraient à répartir les actions de chaque EPE entre le fonds dominant (à raison de sa participation) et d'autres fonds.

Ces réformes devaient en principe permettre une meilleure prise en charge des activités des entreprises publiques durant la période de transition et si la dissolution ou la privatisation devait avoir lieu, l'état ne doit pas perdre de vue les conséquences des effets pervers de ces mesures susceptibles de remettre en cause le processus des réformes engagées et qui peuvent, en même temps décourager le nouvel esprit de l'entreprise.

La question de la dissolution des entreprises relève de leur gestion autonome dont les décisions visent à désengager progressivement l'état envers le secteur public non performant, étant donné que les entreprises, en question ne disposent pas aujourd'hui de fonds propres et sont incapables d'honorer leurs cycles d'exploitation car la plupart sont déficitaires et traînent d'arriérés de salaires ainsi que des découverts bancaires auprès du trésor et qu'elles sont incapables de rembourser.

S'agissant des mécanismes de gestion des sociétés par actions il faut savoir que toutes les EPE sont érigés en SPA dont le capital est totalement souscrit par l'état et que désormais le mode de fonctionnement est soumis au principe de la règle de la commercialité.

Dans ce cas la dissolution rentre normalement dans le cadre de la loi telle qu'elle est stipulée dans le code du commerce.

En effet l'article 75bis 20 du code du commerce stipule ce qui suit:

« Du fait des pertes constatées dans les documents comptables l'actif net de la société devient inférieur au quart du capital social, le conseil d'administration est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte de convoquer l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la société à l'effet de décider s'il y a lieu la dissolution anticipée de la société »

Ainsi un nouveau dispositif basé sur des critères sélectifs de commercialité et de rentabilité fût appliqué.

Ce dispositif est celui qui met en relation directement les entreprises avec les banques qui se chargeront de son application et du suivi de sa mise en œuvre.

Au niveau du chapitre 3 nous allons examiner les impacts de l'autonomie sur la situation financière des entreprises et les décisions que ces dernières sont contraintes de prendre en vue de leur maintien en activité et ce avant leur privatisation totale conséquence inéluctable de l'évolution des réformes engagées.

## **Chapitre 3:**

### **Mise en œuvre de l'autonomie**

#### **des entreprises publiques et son impact sur leur situation financière**

La mise en œuvre de l'autonomie des entreprises signifie le désengagement de l'état et le placement de l'entreprise publique devant ses responsabilités pour affronter son marché (au sens large : circuit bancaire, circuit de la distribution et de la concurrence, marché du travail etc.....)

Si le passage à l'autonomie s'est accompagné de certaines conditions (l'entreprise devait disposer d'un actif net et d'un fonds de roulement positifs) et mesures financières (dotation en capital, conversion de la dette trésor en obligations et transformation des découverts bancaires en dettes à long terme) dans beaucoup de cas, ces actions ne pouvaient prémunir les entreprises des difficultés qu'elles allaient affronter.

Nous allons traiter au niveau de la section I le problème de la perte de change à laquelle les entreprises n'ont jamais songé provisionner, dans une section II nous analyserons la pléthore du personnel et les solutions qui lui ont été apportées et enfin dans une section III le marché des produits et la concurrence.

#### **Section I. Coût de la perte de change et incidences sur les finances de l'entreprise :**

A travers un exemple concret nous allons calculer le niveau de la perte de change supportée par l'entreprise sur une opération d'investissement engagée en 1986 (contrat signé) et dont les termes sont les suivants :

- Objet du contrat : achat d'équipement de production et assistance technique
- Coût des équipements et de l'assistance technique : 2 000 000 de dollars
- Taux d'intérêt : 5%
- Parité du dinar par rapport au \$ :  $1 \$ = 5 \text{ D.A.}$
- Durée du crédit fournisseur : 5 ans avec 2 ans de différé (1987 et 1988)

Au niveau des deux tableaux suivants nous allons procéder au calcul des échéances du principal et des intérêts sur la base du taux de change en vigueur au moment de la signature du contrat et de celui en cours lors des remboursements automatiques effectués par la banque et pour le compte de l'entreprise.

Evolution des cours de change :

1. 1989 1\$ = 15 D.A.
2. 1990 1\$ = 20 D.A.
3. 1991 1\$ = 25 D.A.
4. 1992 1\$ = 30 D.A.
5. 1993 1\$ = 35 D.A.

Tableau N°1 Echéances de la dette principal et intérêts Prévisions Initiales

<b><u>Coût Initial en devises : 2 300 000 \$</u></b>				<b><u>Coût Initial en Dinars : 11 500 000 D.A.</u></b>		
Années	Principal	Intérêt	Total	Principal	Intérêt	Total
1989	4 00 000	1 00 000	5 000 000	2 000 000	500 000	2 500 000
1990	4 00 000	80 000	4 800 000	2 000 000	400 000	2 400 000
1991	4 00 000	60 000	4 600 000	2 000 000	300 000	2 300 000
1992	4 00 000	40 000	4 400 000	2 000 000	200 000	2 200 000
1993	4 00 000	20 000	4 200 000	2 000 000	100 000	2 100 000
<b>Total</b>	<b>2 000 000</b>	<b>3 00 000</b>	<b>23 00 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>11 500 000</b>

Tableau N°2 Echéances de la dette principal et intérêts Réalisations

<b><u>Coût définitif en devises : 2 300 000 \$</u></b>				<b><u>Coût définitif en Dinars : 56 500 000 D.A.</u></b>		
Années	Principal	Intérêt	Total	Principal	Intérêt	Total
1989	4 00 000	1 00 000	5 000 000	6 000 000	1 500 000	7 500 000
1990	4 00 000	8 0 000	4 800 000	8 000 000	1 600 000	9 600 000
1991	4 00 000	60 000	4 600 000	10 000 000	1 500 000	11 500 000
1992	4 00 000	40 000	4 400 000	12 000 000	1 200 000	13 200 000
1993	4 00 000	20 000	4 200 000	14 000 000	700 000	15 700 000
<b>Total</b>	<b>2 000 000</b>	<b>3 00 000</b>	<b>23 000 000</b>	<b>50 000 000</b>	<b>6 500 000</b>	<b>56 500 000</b>

La différence entre le coût initial (ou prévisionnel) de l'opération d'investissement constitue la perte de change qu'a du subir l'entreprise soit :

Perte de change = 56 500 000 – 11 500 000 = 45 000 000 D.A.

Le coût final représente près de 5 fois le coût prévisionnel ou encore 500 % du coût initial.

## **Section II : Gestion des ressources humaines et prise en charge de la pléthore**

Pendant la période où les pouvoirs publics fixaient à l'entreprise des objectifs en matière de résorption du chômage et de distribution des revenus (la grille des salaires était préparée et transmise pour application par la tutelle avec mise en oeuvre du statut général du travailleur) la rentabilité financière de l'activité passait au dernier plan.

Avec le passage à l'autonomie les entreprises étaient tenues de rechercher des profits ou au moins l'équilibre financier au risque de disparaître (voir l'article 75 Bis du code de commerce) et ce avec les mêmes potentialités humaines et matérielles (forces et faiblesses) disponibles.

A la pléthore d'effectifs à laquelle l'entreprise doit faire face les lois sur les relations de travail sont venues conforter le partenaire social qui est passé du statut participatif (à la gestion avec l'avènement de la gestion socialiste des entreprises) au statut revendicatif exigeant un règlement intérieur et une convention collective ; cette dernière pouvant être dénoncée par l'une ou l'autre des deux parties (entreprise ou partenaire social) dans un délai minimum d'une année.

Pour concilier l'objectif de rentabilité et éviter de procéder à des libérations massives des travailleurs pour atteindre les normes d'organigrammes cibles pouvant être supportées par l'organisation ; l'entreprise était contrainte de mettre en place une stratégie des ressources humaines qui consistait à ne pas renouveler les départs (retraite, décès etc. ...).

Certaines tâches pléthoriques allaient être supprimées (surtout celles ayant trait au volet social comme les coopératives de consommation, les cantines, le transport etc....), d'autres allaient subir une mécanisation (la manutention : empilage et dépilage des produits).

Certains collectifs ont dû être redéployés dans d'autres activités jugées par l'entreprise à plus forte valeur ajoutée (activité de transport et autres livraisons des produits sur le site des clients)

## **Section III L'entreprise face à son marché et à la concurrence**

L'entreprise publique qui évoluait en situation de monopole, ses produits étaient sous tension (les décennies antérieures étaient marquées par une grande pénurie en matériaux de construction) ne connaissait aucune mévente et ce quelque soit la qualité des produits qui sont offerts à la clientèle et sur le marché du bâtiment.

L'entreprise était dans l'obligation de programmer ses clients avec l'exigence pour derniers de payer à l'avance leurs commandes.

Avec un taux d'utilisation des capacités de plus de 80% l'entreprise n'arrivait à satisfaire la demande exprimée par les différents secteurs qu'à concurrence de 40%.

Le passage à l'autonomie a coïncidé avec l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents amenant une nouvelle technologie de terre cuite et employant un effectif beaucoup moins nombreux que ceux du secteur public (En nombre les effectifs d'une usine moderne représente à peine 25% par rapport à celles qui sont en activité).

L'émergence des concurrents a coïncidé avec la libération des prix des inputs et autres consommations intermédiaires entrant dans le calcul du prix de revient.

Ainsi le niveau des consommations intermédiaires (surtout de l'énergie et autres pièces de rechange importées) qui représentait à peine 10% du chiffre d'affaires allait connaître un bond spectaculaire pour avoisiner les 45 et parfois même 50% du chiffre d'affaires (comme le constaterons dans le cadre des cas à étudier)

Cette rubrique de charges cumulée aux frais du personnel va accaparer presque la totalité du chiffre d'affaires.

Une pareille situation ne laisse d'autres alternatives à l'entreprise que la révision à la hausse des prix de vente (lorsque cette possibilité lui est permise pour ne pas remettre en cause son plan de vente face à la concurrence) ou la fermeture des usines non rentables.

## Chapitre 4 :

### **Instrument financiers utilisés par les entreprises dans les pays à économie de marché (à titre de comparaison)**

Dans le but de compléter l'architecture des systèmes de financement disponibles par ailleurs nous avons jugé opportun de compléter notre travail de recherche par une brève présentation des instruments financiers utilisés au niveau des pays libéraux.

En effet du fait de la nature de son activité une firme doit d'abord engager des dépenses avant de commencer à percevoir ses premières recettes.

Ces dépenses concernent aussi bien les investissements que l'exploitation.

C'est pourquoi les besoins de financement sont à long, moyen et court terme. (1)

#### **Section 1. Nature des besoins de financement :**

Les besoins de financement des entreprises peuvent être classés suivant leur affectation, il y a ceux liés à l'exploitation courante et ceux qui sont liés aux différentes opérations d'investissement.

##### S/Section 1. Besoins qui naissent du cycle d'exploitation :

L'activité de toute entreprise est cyclique ; le cycle commence par l'achat de matières ou services nécessaires à la mise en œuvre du produit fini.

Pour mener à bien son cycle d'exploitation jusqu'à la vente des produits fabriqués l'entreprise est tenue de financer toutes les dépenses qui sont liées aux différentes opérations (approvisionnement, fabrication, stockage puis distribution).

Il s'agit principalement des stocks et des crédits clients ; elle doit ainsi disposer d'actifs de trésorerie (créances diverses, liquidités, caisse et banque) qui constituent des utilisations temporaires et liquides des ressources disponibles.

Une partie de ces besoins de financement liés à l'exploitation sont permanents : il s'agit des stocks dont l'entreprise doit toujours disposer compte tenu de leur délai de livraison, des quantités économiques à commander et des risques présentés par des ruptures de stocks, le volume des crédits à consentir aux clients compte tenu des conditions du marché.

« On peut noter que les besoins permanents de financement ont tendance à augmenter avec l'augmentation du chiffre d'affaires »

---

(1) Hamdi Kamel : Comment diagnostiquer et redresser une entreprise

Edition Rissala , Alger ; 1995 ; pp.21-22

## 2. Besoins de financement qui naissent des opérations d'investissement :

Ces besoins de financement concernent plusieurs types de dépenses liés aux opérations d'investissement, il s'agit :

- Des frais d'établissement, de constitution de sociétés.
- Du financement des investissements de remplacement ou de modernisation des équipements existants.
- Du financement des investissements nouveaux
- Du financement de tous les investissements incorporels : fonds de commerce, brevets, recherches, formation du personnel.
- Du financement des investissements financiers : prise de participation dans d'autres firmes par achat d'actions, création de filiales etc.

L'évaluation des besoins de financement (lié à l'exploitation et aux investissements) est effectuée dans deux documents : le compte d'exploitation prévisionnel - qui permet d'évaluer le besoin de financement permanent - et le plan de financement des investissements.

Actif d'exploitation : Stocks + crédits clients = Besoin de financement permanent lié à l'entreprise
--

### **Section 2. : Durée des besoins de financement**

Les besoins de financement diffèrent dans leur durée et ce en fonction de leur destination. Ainsi on retrouve :

#### 1. Les besoins de financement à long terme :

Les besoins de financement à long terme résultent d'une part des besoins en immobilisation (La durée de l'immobilisation et le montant des sommes engagées conduisent les firmes à rechercher un financement de longue durée pour leur acquisition) d'autre part des besoins d'exploitation qui ont un caractère permanent et que les crédits fournisseurs ne suffisent pas à couvrir.

Les besoins de financement à long terme et plus généralement les besoins permanents doivent être financés par des ressources d'égale durée et ce sur la base des principes d'une bonne gestion financière.

Ainsi il est prudent que la durée d'un prêt n'excède pas la durée de vie de l'immobilisation acquise grâce à lui.

$$\text{Durée du financement} = \text{durée du besoin de financement}$$

Cette égalité doit être toujours recherchée.

Une structure saine implique donc que les capitaux permanents ou à long terme (emprunts à long terme + capitaux propres) soient suffisants pour financer les immobilisations et qu'une part de ces capitaux permanents reste disponible pour financer entièrement les besoins de financement permanent de l'exploitation.

Cette part supplémentaire de capitaux permanents est appelée Fonds de roulement

$$\text{-----> Fonds de roulement} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

Le fonds de roulement pouvant être défini comme étant la différence entre les ressources longues de l'entreprise, ou encore communément appelés capitaux permanents, et les emplois longs ou encore actif immobilisé.

La part de besoins en ressources permanentes dans les besoins d'exploitation est appelée le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{besoin de financement lié à l'exploitation}$$

Le besoin en fonds de roulement naît du décalage qui existe entre les décaissements nécessaires pour stocker les matières afin de produire avant de pouvoir vendre et procéder aux encaissements.

Sur le plan comptable, ce besoin peut être estimé à partir des postes qui enregistrent ces décalages physiques : stocks, clients, fournisseurs, etc.

D'une autre manière le besoin en fonds de roulement peut être calculé comme suit :

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Stocks} + \text{créances clients} + \text{charges payées d'avance} - \text{crédits fournisseurs} - \text{charges à payer.}$$

## 2. Besoins de financement à court terme :

Les besoins de financement à court terme concernent tous les besoins liés à l'exploitation et qui ne présente pas un caractère permanent, ils sont assimilés aux besoins de trésorerie courante.

L'évaluation des besoins de financement à court terme se fait à l'aide d'un plan de trésorerie reprenant toutes les entrées et toutes les sorties d'argent à leur date effective.

Ce plan de trésorerie permettra de dégager soit :

- ❖ Un excédent de trésorerie qui sera employé dans divers placements à court terme ou il sera carrément inemployé.
- ❖ Une insuffisance de trésorerie qu'il alors faudra prévoir le financement auprès d'une banque au cas où elle la jugera sans risque pour accorder des facilités de caisse ou un crédit à court terme.

### **Section 3 Les sources de financement : (1)**

Les sources de financement qui sont ouvertes aux entreprises sont nombreuses et chacune d'entre elles apportant une réponse particulière aux besoins exprimés.

Le choix d'une source de financement est principalement guidé par la durée du besoin de financement et par le coût du financement.

On distingue :

- ✓ les ressources à long et moyen terme
- ✓ Les ressources à court terme
- ✓ Et d'autres ressources de financement

#### 1. Les ressources à long terme :

Les ressources à long terme sont celles qui restent à la disposition de l'entreprise pendant plusieurs années.

Elles peuvent être générées par l'entreprise ou ses propriétaires ; on parle dans ce cas de ressources propres (apport en capital ou autofinancement).

Lorsque ces ressources sont empruntées on parle de capitaux extérieurs ou emprunts.

---

(1) G. Depallens, Sirey, 7<sup>e</sup> Edition, pp.293-306

a) Les capitaux propres :

# L'apport en capital :

Il est réalisé par les propriétaires (appelés actionnaires dans les sociétés de capitaux) de l'entreprise.

Il peut être effectué :

✚ Lors de la création de l'entreprise : il constitue le capital initial de l'entreprise.

Il est régi par la loi et peut prendre soit la forme d'un versement d'une somme d'argent (apport en numéraires) soit d'un apport en biens immobiliers (apport en nature) soit plus rarement d'un apport de connaissances ou de savoir-faire (apport en industrie).

✚ Au cours de l'existence de l'entreprise : il y a alors augmentation de capital qui se traduit par une émission de nouveaux titres de propriétés (les actions pour les sociétés de capitaux).

On peut relever plusieurs avantages pour ce type de financement :

- C'est un financement extrêmement stable et peu coûteux.
- Ce type de financement n'entraîne aucune perte de souveraineté de l'entreprise. Les propriétaires demeurant les seuls maîtres du jeu.

Les inconvénients de ce type de financement peuvent être résumés en :

- Ce type de financement reste limité par les capacités financières des propriétaires et leur désir d'investir davantage dans la société.
- les augmentations de capital peuvent être source de désaccord et ouvrir des conflits de pouvoir.

Ces deux obstacles font de l'apport en capital une source de financement rarement suffisante pour financer le développement d'une firme. L'appel aux autres ressources comme celles qui peuvent être dégagées par l'entreprise (autofinancement) ou externes (emprunts) peut se révéler souvent indispensable.

# L'autofinancement :

L'autofinancement est le surplus monétaire dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice, il peut être défini comme l'épargne de l'entreprise.

- ✚ Calcul de l'autofinancement : Les recettes tirées de la vente des produits sont d'abord destinées au paiement des matières nécessaires à leur mise en œuvre.

Reste à l'entreprise le montant de la valeur de ce qu'elle a réalisé.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Production vendue (C.A.HT)} - \text{consommations intermédiaires}$$

Cette valeur ajoutée sera consacrée en partie au paiement des facteurs de production autres que le capital.

L'excédent dégagé est appelé Excédent Brut d'exploitation (1)

$$\text{E.B.E.} = \text{Valeur ajoutée} - \text{Frais du personnel} - \text{Impôts et taxes}$$

Une fois l'impôt sur les sociétés (IBS) et les charges d'intérêt couvertes, l'entreprise dispose d'une somme qu'elle peut employer librement. Il s'agit de sa capacité d'autofinancement.

$$\text{Capacité d'autofinancement} = \text{E.B.E.} - \text{I.B.S.} - \text{Charges financières} + \text{Produits Financiers}$$

L'intérêt de l'autofinancement est double :

- En augmentant la valeur de l'entreprise il permet d'améliorer son équilibre financier et ainsi d'accroître la confiance que peuvent avoir d'éventuels prêteurs vis-à-vis de la firme.
- En évitant de recourir aux capitaux extérieurs, donc à des institutions étrangères à l'entreprise il en garantit l'indépendance.

Cependant à l'image des apports en capital, l'autofinancement reste limité par les capacités d'exploitation de l'entreprise et son niveau de rentabilité.

---

(1) Depallens « Gestion Financière de l'entreprise » pp.222 - 232

## b) Les emprunts à long terme :

On distingue plusieurs types d'emprunts qui peuvent être contractés par les entreprises.

### #) Les obligations ou emprunts obligataires :

L'emprunt obligataire se caractérise par sa durée {plus de cinq ans en général} et par sa forme matérielle {l'obligation est une reconnaissance de dettes}.

L'emprunt est fractionné en plusieurs milliers d'obligations, au montant nominal fixe (exemple : obligation de 1000 D.A., 5000 D.A. etc.) et affecté d'un taux d'intérêt (exemple : 5%, 6%, ou 7%).

#### Ces obligations sont remboursables.

L'emprunt obligataire se caractérise par son mode de remboursement ; en effet l'émetteur de l'emprunt consacre chaque année une certaine somme (l'annuité) au remboursement d'une partie de l'emprunt.

Ce remboursement se fait par un tirage au sort d'obligations qui sont remboursées.

Les principaux agents recourant aux emprunts obligataires restent les administrations et les institutions financières.

Il est à noter que les institutions non financières jouent un rôle marginal sur le marché obligataire.

Cette situation s'explique en partie par le fait que les entreprises préfèrent recourir aux crédits à long et moyen terme pour leurs financements longs, crédits moins onéreux que les emprunts obligataires classiques en raison des bonifications de taux fréquents qui les accompagnent.

En Algérie quelques entreprises ont eu recours à l'émission d'obligations pour financer leurs opérations d'investissements (Eriad, Sonelgaz, Aurassi etc.).

### #) Les emprunts auprès des institutions financières :

Les emprunts auprès des institutions bancaires et financières ne sont accessibles qu'aux entreprises présentant une bonne santé financière, dans la mesure où ces institutions veulent limiter leurs risques.

Les PME sont généralement contraintes d'apporter d'autres garanties que celles fournies par les performances de l'entreprise (garanties sur les biens personnels du chef d'entreprise notamment).

### #) Le prêt spécial à l'investissement :

Ces prêts sont consentis par des institutions financières spécialisés dans les prêts à long et moyen terme aux entreprises, le crédit d'équipement des PME.

Il s'agit entre autres du crédit national, des sociétés de développement, des sociétés de développement régional et le crédit coopératif.

Ces établissements distribuent des prêts bonifiés selon une procédure spécifiée

Exemple : Le prêt spécial à l'investissement est proposé aux PME qui automatisent leur production ou à celles qui décrochent des marchés à l'exportation ou encore aux créateurs ou repreneurs d'entreprises.

### #) Le capital risque :

En France il se définit selon trois caractéristiques :

- C'est un nouveau mode de financement en fonds propres destinés aux PME qui veut apporter des ressources durables à l'entreprise sous forme d'augmentation de capital ou d'obligations convertibles en actions.
- C'est un procédé qui implique de la part des opérateurs de fonds un comportement différent de celui des financiers traditionnels. Les grandes banques créant des sociétés de capital risque doivent en fait exercer un nouveau métier.
- Enfin ce métier amène des relations différentes entre l'industrie et la finance.

En effet les apporteurs de fonds ont un droit de regard sur la vie de l'entreprise, c'est un nouveau moyen pour eux de s'enrichir.

Ils peuvent en outre s'associer avec des partenaires de type différent sur un projet d'entreprise. Quant à l'entreprise elle-même c'est la seule solution pour accroître ses fonds propres en dehors de l'autofinancement et de l'appel aux actionnaires avant le lancement d'un nouveau projet.

Pour les conditions d'application, il est avant tout tenu compte du projet et de l'entrepreneur.

L'entreprise doit développer des produits nouveaux ou des technologies nouvelles, son marché doit être mondial et elle doit être dirigée par des hommes de grande envergure (avoir une ouverture d'esprit) ayant avant tout des qualités d'animation.

De même qu'il est indispensable d'établir un dossier lorsque l'on crée une entreprise, l'intervention d'investisseurs sera subordonnée à l'analyse détaillée d'un plan de développement identique à celui du créateur, présentant :

- Les hommes, le produit, l'entreprise, le montage juridique et le financement.

Mais ce plan de développement devra en plus montrer que le chef d'entreprise connaît précisément son environnement économique, qu'il a étudié la croissance du marché et chiffré les risques et les opportunités et qu'il maîtrise bien la technologie.

- Il devra avoir déterminé l'ensemble de ses objectifs et indiqué dans quel délai il compte les atteindre.

Les investisseurs potentiels peuvent être des sociétés financières d'innovation (filiales de groupes industriels et/ou financières), des instituts régionaux de participation ou des fonds connus de placement à risques.

#### #) Les prêts participatifs :

Les prêts participatifs constituent une intervention directe de la banque dans le capital de l'entreprise. Ce sont des fonds propres consentis sans garantie sur une durée de dix, douze ou quinze ans.

#### #) Le crédit-bail ou leasing : (1)

Afin d'éviter un recours supplémentaire à l'endettement les entreprises peuvent opter pour la formule de crédit-bail et financer ainsi les équipements nécessaires à leur activité.

Le crédit-bail peut être défini comme un contrat de location avec option d'achat.

Son principe est simple : Une société loue à l'entreprise une immobilisation pendant quelques années. Le contrat de location comporte des clauses prévoyant notamment la réparation et le remplacement des appareils défectueux et usagés, ou parfois le remplacement des machines obsolètes par des équipements intégrant les nouvelles technologies. Ces clauses évitent à l'entreprise de supporter les coûts d'entretien et préservent la modernité des équipements.

Au terme de la période de location, deux options s'offrent à l'entreprise :

- Soit le renouvellement ou l'abandon du contrat de leasing
- Soit le rachat de l'immobilisation.

---

(1) En Algérie ce type de crédit a été introduit par la loi en 1996 ; voir J.O. du 03/1996 et 06/1996

## 2. Les ressources à court terme :

Au même titre que les premières catégories de ressources présentées dans les chapitres précédents l'entreprise ressent toujours un besoin de financement à court terme en contrepartie des crédits qu'elle est tenue elle-même de consentir à sa clientèle.

Ces ressources à court terme peuvent provenir de diverses sources entre autres des fournisseurs (crédits fournisseurs), des banques, ou de facilités de caisse (découverts bancaires).

### a) Les crédits fournisseurs :

Il est rare qu'une entreprise règle au comptant l'ensemble de ses achats c'est-à-dire tous ses fournisseurs. La plupart lui accordent en général un délai de paiement qui peut varier en moyenne de 30 à 90 jours et parfois plus pour certains types d'équipements ou d'achats importants.

### b) Les crédits à court terme :

On rencontre plusieurs types de crédits à court terme ; les plus classiques sont les escomptes d'effets de commerce ; on parle alors de crédits de mobilisation.

Le mécanisme de l'escompte d'un effet de commerce est le suivant :

L'entreprise porte auprès de sa banque un effet de commerce (lettre de change ou billet à ordre) non arrivé à échéance ; la banque lui rachète son effet moyennant le paiement d'agios (frais administratifs plus intérêts). L'entreprise peut disposer immédiatement d'une somme dont elle n'aurait pu bénéficier qu'à l'échéance de l'effet de commerce.

Lorsque l'entreprise regroupe en un seul effet de commerce plusieurs factures d'échéances voisines sur ses clients et crée un billet à ordre qu'elle escompte auprès de la banque, on parle (alors) de crédit de mobilisation de créances commerciales (CMCC).

### c) Les découverts bancaires :

La banque peut accorder un découvert bancaire ou facilité de caisse à une entreprise. Elle lui permet d'avoir un compte courant débiteur.

La firme doit en contrepartie verser des agios à la banque.

Cette situation se rencontre lorsque l'entreprise doit faire face à des besoins exceptionnels (retard dans le paiement des clients, du fait d'une grève par exemple).

Dans ce cas on parle alors de crédit-relai ; ou lorsque l'entreprise doit faire face de manière régulière à un besoin de financement du fait d'un décalage entre les recettes d'exploitation et ses charges d'exploitation. C'est notamment le cas des entreprises ayant une activité saisonnière ; la banque peut alors lui accorder un crédit de campagne.

d) L'affacturage (ou factoring) : (1)

Cette technique consiste pour une entreprise à faire appel à un établissement financier spécialisé "Le factor" qui se chargera du financement et du recouvrement des créances sur clients (sociétés publiques, portefeuille créances très important mais comprenant un grand nombre de créances litigieuses, douteuses ou irrécouvrables).

"Le factor" achète les créances commerciales à la firme ; il règle immédiatement le montant des créances, déduction faite des agios et se charge de recouvrer leur montant auprès des clients, il assume entièrement le risque de non paiement.

e) Autres crédits à court terme :

D'autres sources de financement à court terme peuvent être proposées à l'entreprise pour financer son exploitation.

#) Le crédit Spot :

Il s'agit d'un crédit accordé au jour le jour, à un taux d'intérêt préférentiel.

Ce type de financement est fréquemment utilisé par les grandes entreprises sur le marché des eurodevises.

#) Le crédit sur stocks (Warrant) :

Si L'entreprise est amenée à contracter ce type de crédit elle sera contrainte de proposer des garanties (en général les valeurs d'exploitation) qu'elle devra présenter comme gage.

En effet le crédit Warrant est accordé en échange d'un gage représenté par des produits finis ou matières premières stockés au niveau des magasins généraux de l'entreprise. (Le mot Warrant signifie en anglais « garantie »).

---

(1) Cette technique a été introduite en Algérie par le code du commerce du 25 Avril 93 J.O. N°27/1993 (Article 543 bis 15) Décret ex. 95-331 du 25/10/1995 J.O. N°64/1995

#) Le crédit documentaire :

Ce type de crédit est utilisé dans le commerce international.

Il permet à l'exportateur de percevoir immédiatement le produit de sa vente et ce dès l'expédition des marchandises à ses clients ; il lui suffit de présenter à sa banque les documents douaniers attestant leur envoi.

L'opération d'échange de documents est réalisée par le biais du circuit bancaire (banques de l'exportateur et de l'importateur).

## Conclusion de la première partie :

La politique économique mise en œuvre par les pouvoirs publics dès les premières années de l'indépendance visaient des objectifs socio-économiques à même de répondre aux aspirations de la population qui a longtemps souffert du joug colonial.

Ainsi la satisfaction des besoins matériels (entre autres alimentaires, vestimentaires, logements etc....) pour l'amélioration des conditions de vie des Algériens en complément de la lutte contre le chômage, l'an alphabétisation et l'habitat précaire constituait pour le jeune état indépendant des priorités incontournables.

Pour concrétiser ces objectifs l'état avait lancé un secteur public fort, important et diversifié (il était présent et actif dans tous les domaines de l'activité économique) qu'il avait orienté par le biais d'une planification rigoureuse et centralisée.

Ce secteur public s'inscrivait automatiquement dans les plans de développement financés sur les fonds publics (Par l'entremise des recettes pétrolières et de la création monétaire).

Les entreprises publiques sont ainsi totalement financées par voie de crédit (Financement total du projet par voie de crédit jusqu'à l'étape de commercialisation des produits).

L'octroi de crédits se faisait en partie par le trésor, en partie par les banques (La banque Algérienne de développement pour le crédit à long terme et la banque primaire où se trouve domiciliée l'entreprise pour les crédits à moyen et court terme) et, en cas de besoins par l'endettement extérieur après autorisation de la banque centrale.

Durant cette période (avant les réformes) l'autofinancement était aboli de même que le crédit commercial entre les entreprises et entre celles-ci et les administrations. (1)

Ainsi Cette politique se fondait sur une allocation administrative des ressources et sur un système centralisé des prix ; ce qui n'a pas traduit la rareté relative des facteurs de production.

« Historiquement le secteur bancaire a assuré un rôle d'accompagnement du secteur public dont la mission définie était la prise en charge des objectifs économiques que s'était fixé le planificateur et le pouvoir politique sans définir de façon précise les règles du jeu et particulièrement le type de sanction applicable par rapport aux résultats de gestion. » (1)

---

(1) Commission du CNES "Perspectives du développement économique et social" des 23 et 24 Février 1999.

Parmi les objectifs que le pouvoir central tenait obligatoirement à réaliser par le biais des entreprises publiques (et qui représentaient en fait des contraintes réelles pour ces dernières) nous pouvons citer :

1. La lutte contre le chômage (par l'entremise de la politique nationale de l'emploi)
2. les prix administrés et uniformes sur tout le territoire national par le biais de la périquation. (Le même prix du sac de ciment à Alger et à Tamanrasset malgré que le coût du transport se trouve largement supérieur au coût de production du produit)

A cela vient s'ajouter la lourdeur du système fiscal très défavorable ( à titre d'exemple l'impôt BIC était fixé à 60%)

Toutes ces difficultés de gestion auxquelles les dirigeants des entreprises publiques ont du faire face (difficultés techniques, de suivi des projets lancés et notamment financières) durant cette période et les résultats auxquels ces entreprises sont parvenues ont amené les pouvoirs publics à accélérer la mise en œuvre des réformes pour redynamiser le secteur.

Ces réformes constituent en elles-mêmes un éveil national et une rupture avec les démarches antérieures. (1)

Cette option de lancement des réformes est largement développée à travers les problématiques relevées dans les décisions et modifications des textes notamment :

- Loi sur la monnaie et le crédit
- Les modifications et aménagements code du commerce
- Les aménagements apportées au code des marchés publics
- Les nouvelles lois sociales réglementant les relations de travail etc.

Ces réformes tendent à réaliser une politique industrielle plus réaliste et une vision du redéploiement qui sera inscrite dans une perspective de relance économique et de promotion des investissements.

Elles visent également une redéfinition du rôle de l'état dans son intervention économique.

---

(1) Réunion de la commission du CNES en séance plénière pour traiter du thème confiée par le gouvernement intitulé « Demain l'Algérie » date des 29-30 juillet 1995



PARTIE II  
ETUDE DE CAS

Pour illustrer dans la pratique les situations que vivent les entreprises publiques nous envisageons d'étudier trois cas du même secteur d'activité mais dont le niveau technologique diffère en raison de l'âge de leurs équipements et de la période où elles ont été réalisées.

Le premier cas est relatif à une entreprise héritée de l'époque coloniale (date de démarrage 1920).

Elle se caractérise par une technologie archaïque qui fait appel à beaucoup de main d'œuvre pour la manutention des produits.

Si pendant les premières années d'industrialisation du pays ce type d'entreprises pouvait répondre aux préoccupations des pouvoirs publics qui visaient l'objectif de sauvegarde des emplois existants et même celui d'en créer d'autres postes de travail sans se soucier de la rentabilité financière, avec le changement de cap en ce qui concerne la recherche des profits dans le cadre de l'autonomie ces entreprises devenaient un gouffre financier difficile à combler.

La situation financière des entreprises rentrant dans le cadre de ce premier cas se dégradait d'année en année surtout à partir de la date de lancement des réformes économiques. (1)

Le propriétaire (l'état à travers les organes statutaires du groupe industriel et commercial) a dû renflouer leurs trésoreries et/ou encore reconstituer le capital social avant de prononcer en définitive leur fermeture et/ou leur dissolution.

Le deuxième cas porte sur des entreprises réalisées au cours des plans de développement (premier et deuxième plan quadriennal)

Si le niveau technologique de ce groupe est nettement plus performant que le précédent il reste entendu qu'étant réalisées durant l'époque où les pouvoirs publics tenaient à concrétiser les objectifs macroéconomiques en matière de lutte contre le chômage et de consolidation d'acquis sociaux ces entreprises se trouvent marquées par une pléthore d'effectifs qui freinent leurs efforts de rentabilisation.

Le troisième cas schématise la gestion des entreprises qui ont vu le jour avec la mise en application des réformes économiques (à partir de 1986).

Ce dernier groupe présente une situation financière comparativement meilleure que celle des précédents mais reste marqué par l'empreinte de la gestion publique qui avantage le social sur le profit.

---

(1) MOUAKRI MOUBAREK : Situation de la gestion stratégique dans les entreprises publiques (Cas des entreprises Algériennes). Mémoire de magistère en sciences économiques Université d'Alger ; Institut des sciences économiques ; Département Gestion ; 1996 p.27

## Chapitre I :

### **Présentation du groupe d'entreprises publiques étudiées :**

Le groupe industriel et commercial que nous envisageons d'étudier se composait initialement (après la restructuration organique de la société nationale SNMC par décret du 06 novembre 1981) de :

- Sept (7) entreprises de production de briques (incorporées dans son patrimoine par le biais des nationalisations). Elles se caractérisaient par une technologie obsolète, un taux de vieillissement avancé et exigeaient beaucoup de main d'œuvre dans leur processus de fabrication.

Cinq (5) d'entre elles ont été successivement fermées [une (01) en 1986, une (01) en 1997, deux (02) en 2000, une (01) en 2006] avec la mise en œuvre des réformes économiques et du lancement de l'opération de privatisation à cause du faible taux de productivité du travail et des résultats financiers négatifs.

Les deux autres avaient été modernisées après le lancement des réformes économiques par un montage financier combiné crédit moyen terme/crédit fournisseur (durée 5 ans dont deux de différé) et complété par l'autofinancement.

Les résultats obtenus sont satisfaisants (productivité élevée et résultats financiers positifs) voir cas N° III

- Une entreprise de céramique carreaux réalisée par le groupe et fermée après une période d'activité qui n'a pas dépassé quinze (15) années (réalisée en 1986 et fermée en 2001). Ses coûts et prix de revient étaient très élevés, elle ne pouvait pas faire face à la concurrence notamment des produits importés et même des produits locaux fabriqués au niveau des entreprises relevant du secteur privé.

- Une entreprise de Siporex (produit fabriqué à base de matières premières locales : sable, ciment, argile et importées : poudre d'aluminium) réalisée par l'entreprise mère SNMC durant le premier plan quadriennal. Elle a été fermée suite à des actes de sabotage et surtout à cause des déficits chroniques qu'elle dégagait au cours de chaque exercice.

- Neuf (9) entreprises de briques et tuiles ; réalisées durant la période des plans de développement (1969/1985) qui se sont maintenues sur le marché grâce à une production appréciable et des résultats financiers positifs.

Elles ont toutes été privatisées en 2005/2006 (1)

---

(1) Source : Bilan des privatisations des entreprises de produits rouges de la S.G.P. IPRS [Société de Gestion des participations ; Industrie des Produits Rouges et Céramiques]

## **Chapitre II : Cas N°I**

**Entreprise Héritée de l'époque coloniale et maintenue en activité grâce à différents micros investissements engagés et financés par l'entreprise**

## **Présentation des entreprises rentrant dans la catégorie du cas N° I**

Il s'agit des entreprises qui appartenaient aux petits industriels (briquetiers) qui exerçaient durant l'époque coloniale et qui ont été abandonnées (pour certaines d'entre-elles) par leurs propriétaires.

Ces entreprises sont caractérisées par leur faible niveau technologique et par un taux de vétusté (des équipements) très avancé.

Elles sont beaucoup plus manuelles et font appel à beaucoup de main d'œuvre.

Si la majorité de ces entreprises avaient été modernisées après le lancement des réformes économiques ; d'autres au contraire (pour des raisons financières) ont dû être fermées et leur personnel redéployé ou indemnisé puisqu'elles n'arrivaient pas à faire face aux dépenses d'exploitation sans cesse croissantes et à la concurrence (à cause de la mauvaise qualité de leurs produits finis).

Les données ayant servi à l'analyse de la gestion financière de ces entreprises sont tirées des bilans comptables et des rapports d'activité officiels des exercices étudiés à savoir 1983 à 2005.

La présentation de chaque paramètre de gestion est suivie par une représentation graphique pour mettre en évidence et schématiser les différentes fluctuations.

## Section 1 : Evolution de la structure des bilans et comptes de résultat :

a) Evolution des principaux postes du Bilan (Actif) :

Tableau d'évolution des principaux postes du Bilan (Actif)

Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Investissements Bruts</b>	11	14	20	65	72	148	168	186	175
<b>Amortissements</b>	9	9	14	41	55	67	86	108	106
<b>Investissements Nets</b>	2	5	6	24	17	81	82	78	69
<b>Stocks</b>	5	4	5	11	12	8	19	12	11
<b>Créances</b>	16	3	1	2	4	2	7	17	3
<b>Disponibilités</b>	1	2	1	1	8	1	4	1	1
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>92</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>84</b>

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (83/2005)

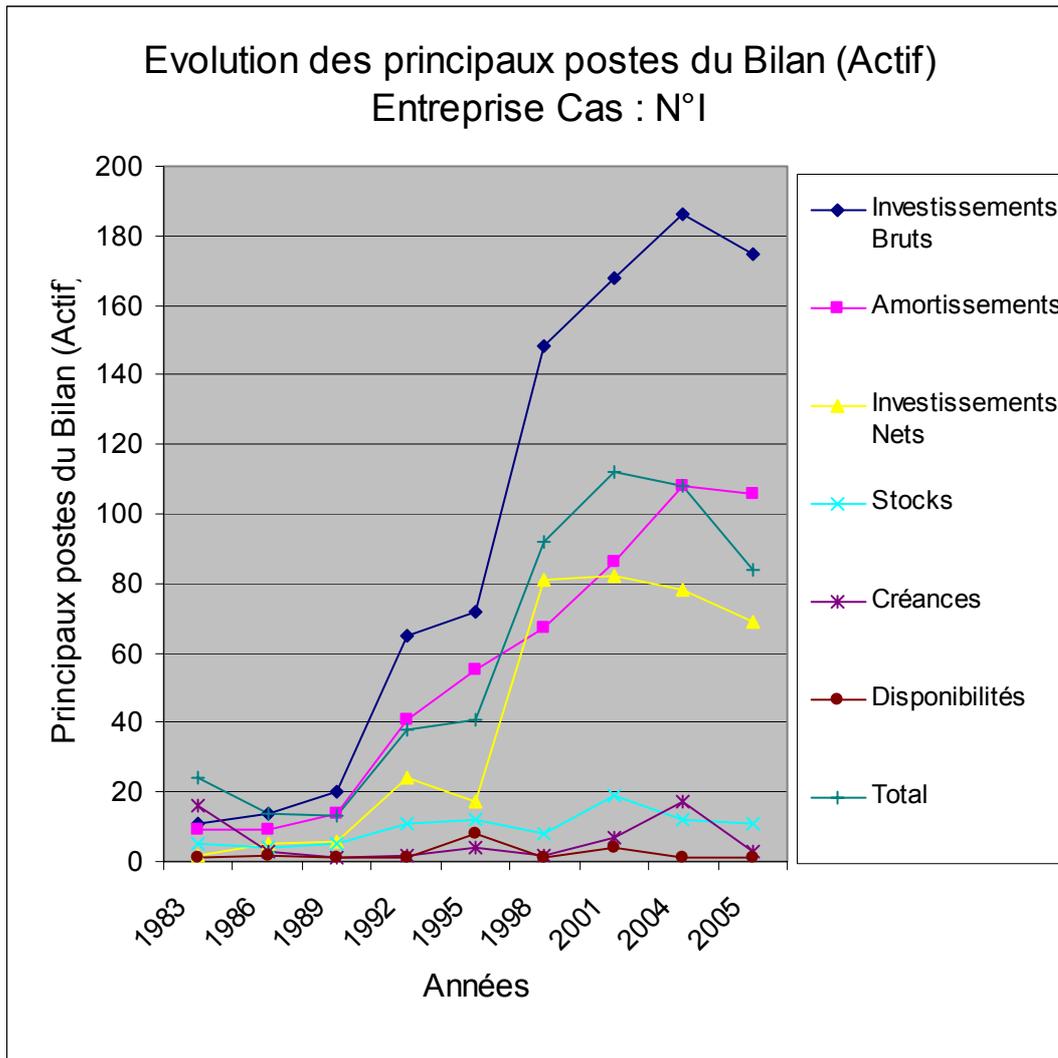
Ce tableau met en évidence la faiblesse des rubriques investissements et disponibilités.

En ce qui concerne les investissements nous remarquons qu'ils étaient amortis à plus de 50% jusqu'en 1989 année où ils ont été réévalués d'une façon administrative par directives et suivant un barème arrêté par décret.

Les créances que traînent d'année en année dans les comptes de cette entreprise concernent surtout les créances litigieuses et/ou douteuses envers les administrations publiques et autres chèques revenus impayés et dont les recherches de leurs propriétaires (par voie judiciaire) se sont avérées infructueuses.

Les stocks (toute la classe 3) renferment les matières premières (argile), les pièces de rechange, les produits semi-ouvrés et les produits finis.

Graphes mettant en évidence l'évolution des principaux postes du Bilan (Actif) sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (83/2005)

Ce graphique met en évidence les évolutions très importantes des investissements bruts à partir de 1989 suivies par les amortissements et la faiblesse relative des autres rubriques à savoir les stocks, créances et disponibilités (actif circulant)

L'augmentation de la rubrique investissements bruts s'explique en grande partie par la réévaluation décidée par les pouvoirs publics afin de rééquilibrer les bilans et d'accroître le niveau des fonds propres.

b) Evolution des principaux postes du Bilan (Passif) :

Tableau d'évolution des principaux postes du Bilan (Passif)

Unité de mesure : Million de D.A.

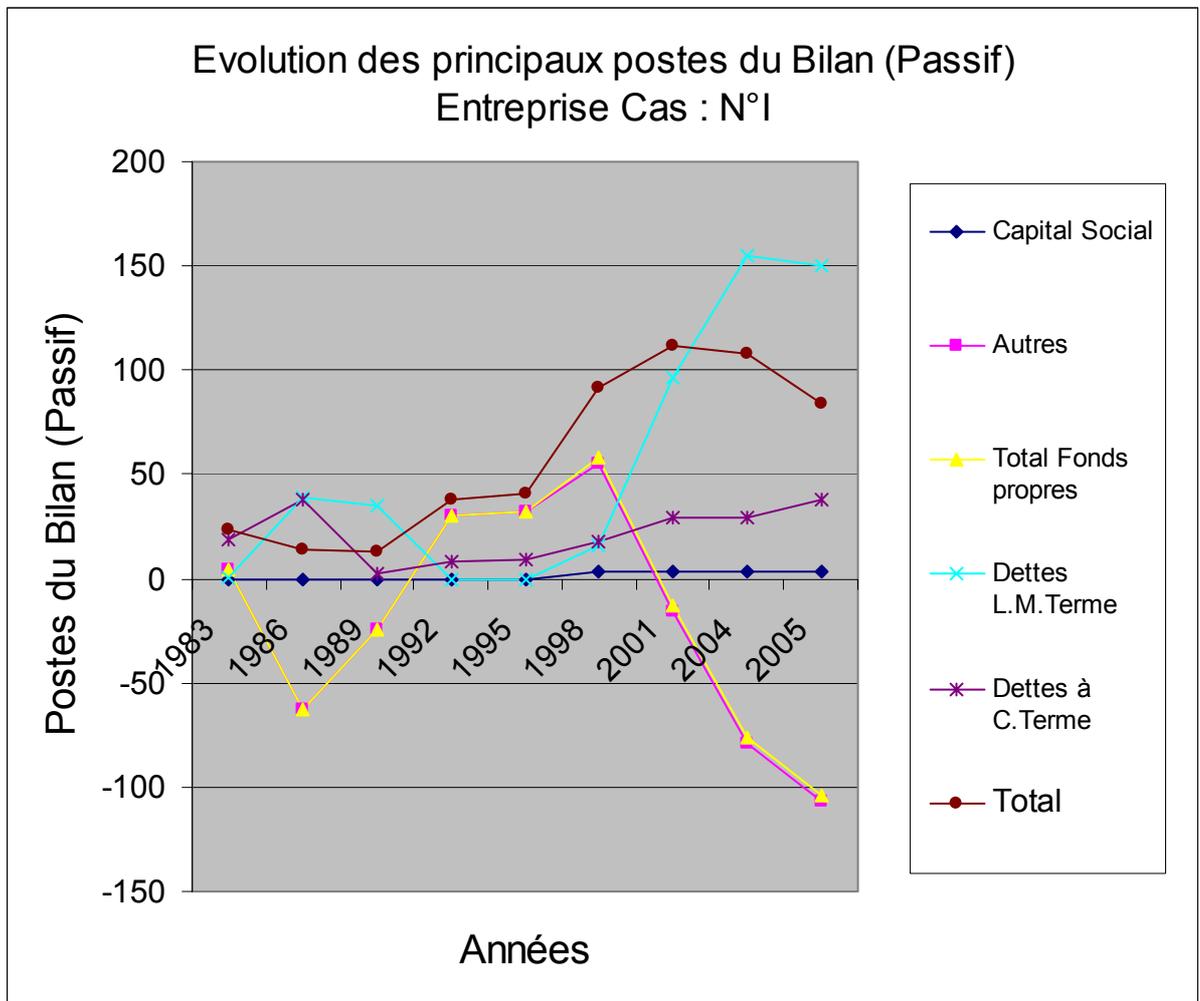
<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Capital Social</b>	0	0	0	0	0	3	3	3	3
<b>Autres</b>	4	-63	-24	30	32	55	-16	-79	-107
<b>Total Fonds propres</b>	4	-63	-24	30	32	58	-13	-76	-104
<b>Dettes L.M.Terme</b>	1	39	35	0	0	16	96	155	150
<b>Dettes à C.Terme</b>	19	38	2	8	9	18	29	29	38
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>92</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>84</b>

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (83/2005)

A travers les données financières transcrites au niveau de ce tableau nous constatons :

1. L'absence de capital social durant les années antérieures aux réformes
2. les fonds propres qui ont été reconstitués à partir de 1992 se sont replongés dans le négatif amenant cette entreprise sous le coup de l'article 75 bis du code du commerce qui recommande aux propriétaires de prononcer sa dissolution.
3. Le volume des dettes en général et celles à long terme en particulier ont pris de l'ampleur à partir de l'année 2001
4. A partir de ce même exercice (2001), les fonds propres deviennent négatifs (à cause des pertes successives) et les ressources de l'entreprise soit le total du Bilan (passif) n'est constitué que par des dettes.

Grappe mettant en évidence l'évolution des principaux postes du Bilan (Passif) sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise

Ce graphe schématise fidèlement les différentes évolutions des principaux postes du Bilan (Passif).

Il permet de voir la baisse drastique des fonds propres à partir de l'exercice 1998 (malgré la dotation en capital social de trois millions de dinars) après avoir été reconstitués en 1992 par le biais de la réévaluation des investissements (introduction au niveau de la classe I du compte écart de réévaluation).

Les dettes à long terme ont connu pour la même période une augmentation très importante (Inversement proportionnelle à la baisse des fonds propres).

c) Evolution des principaux Comptes de résultats :

Tableau d'évolution des principaux comptes de résultat :

Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	7	12	15	40	71	47	55	43	20
<b>Consommations Intermédiaires</b>	1	2	3	6	17	21	33	32	15
<b>Valeur Ajoutée</b>	6	10	12	34	54	26	22	11	5
<b>Frais du personnel</b>	7	16	17	27	38	47	45	39	34
<b>Dotations aux Amortissements</b>	1	1	1	3	5	2	3	5	5
<b>Résultat</b>	<b>-2</b>	<b>-7</b>	<b>-6</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>-23</b>	<b>-26</b>	<b>-33</b>	<b>-34</b>

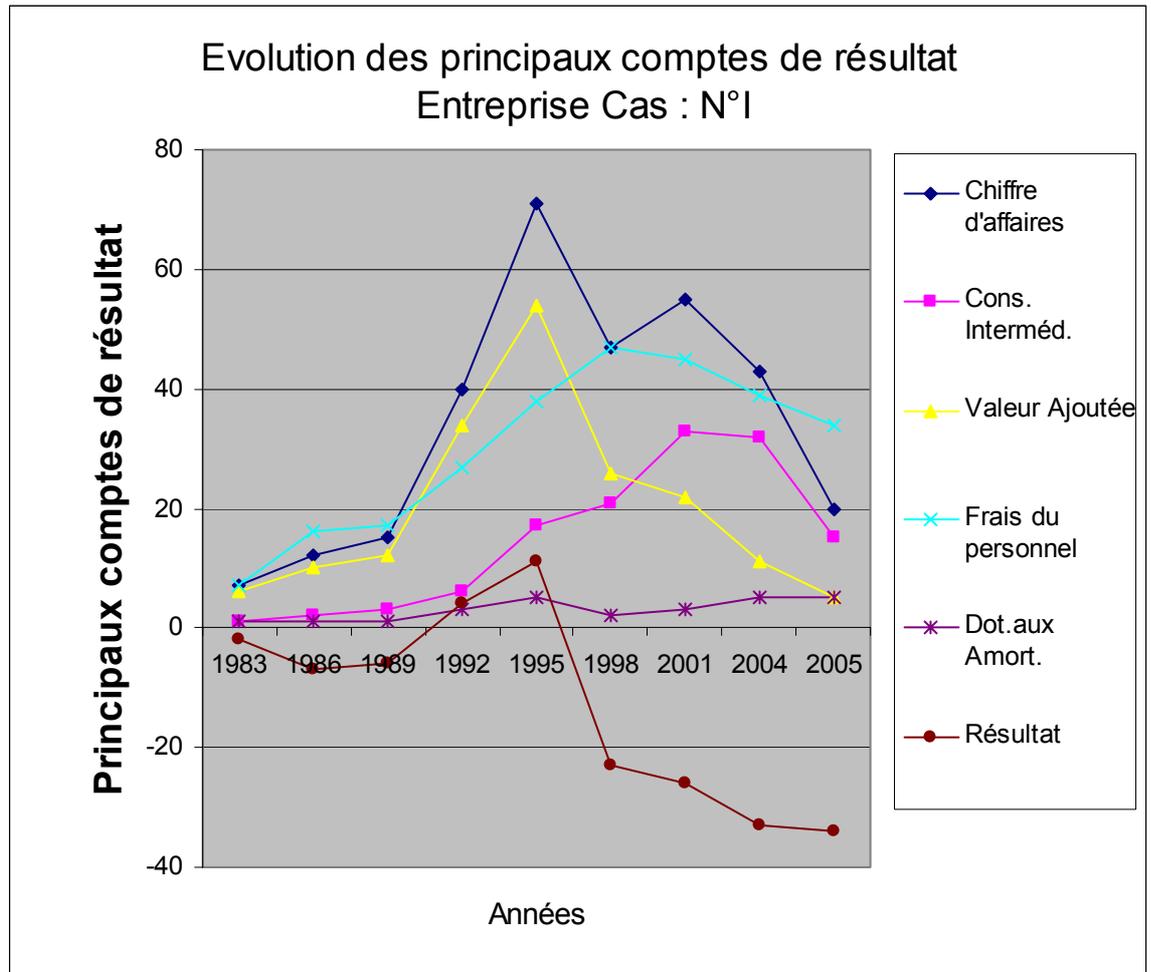
Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise

Ce tableau qui met en relief L'évolution des comptes de résultat confirme les réalisations déficitaires enregistrées par cette entreprise durant ces dernières décennies.

Remarques :

1. L'augmentation du chiffre d'affaires n'est que la conséquence des différentes augmentations des prix de vente.
2. Les consommations intermédiaires ont tendance à augmenter d'année en année et ce malgré la baisse de la production physique.
3. La valeur ajoutée n'arrive même pas à couvrir les frais du personnel.
4. La faiblesse du niveau des dotations aux amortissements met en valeur d'une part la faiblesse des immobilisations existantes (qui sont presque totalement amorties) et l'absence d'opérations de renouvellement.
5. Les résultats de la majorité des exercices sont déficitaires.

Graphe mettant en évidence l'évolution des principaux comptes de résultat sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise

Nous constatons à travers ce graphe :

1. Le dépassement de la valeur ajoutée par les frais du personnel
2. La faiblesse des dotations aux amortissements
3. La chute des résultats dans la sphère des pertes

d) Evolution de quelques agrégats financiers :

Suivi de quelques agrégats Financiers

Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Capitaux permanents</b>	5	-24	11	30	32	74	83	79	46
<b>Fonds de roulement</b>	3	-29	5	6	15	-7	1	1	-23
<b>Besoins en fonds de roulement</b>	21	7	6	13	16	10	26	29	14
<b>Cash Flow</b>	-1	-6	-5	7	16	-21	-23	-28	-29
<b>E.B.E.</b>	-1	-6	-5	7	16	-21	-23	-28	-29

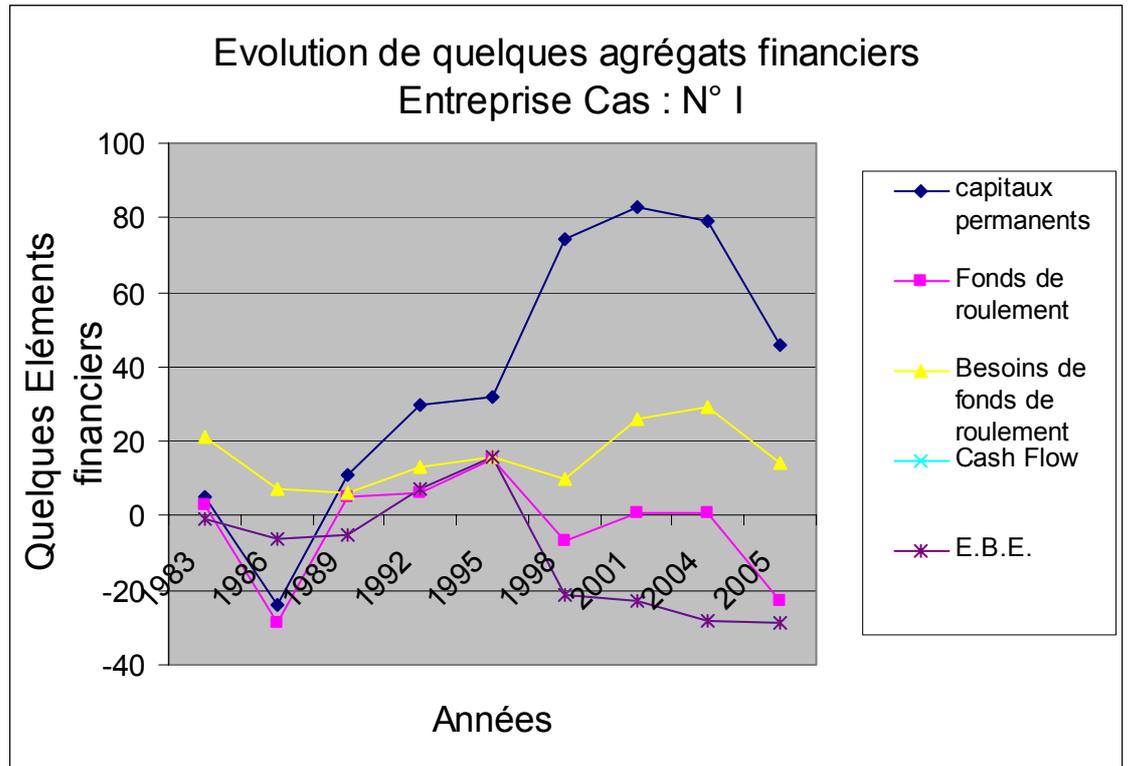
Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise

Ces éléments financiers confirment les difficultés financières que vit cette entreprise durant tous les exercices.

Les cash Flow et l'excédent brut d'exploitation négatifs montrent que cette entreprise vit sous perfusion financière et qu'elle ne possède aucune stratégie pour assurer son devenir.

Les capitaux permanents sont constitués par les dettes ce qui signifie que l'entreprise n'appartient pas en fait à ses propriétaires mais à ceux à qui elle doit de l'argent.

Grappe mettant en évidence l'évolution des quelques agrégats financiers sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise

Ce graphe montre que la faiblesse des besoins en fonds de roulement ainsi que la présence dans la sphère négative (en dessous de zéro) des fonds de roulement et de l'excédent brut d'exploitation et ce sur presque tous les exercices.

e) Evolution de quelques ratios de gestion :

Tableau d'évolution de quelques ratios de gestion

Unité de mesure : Million de D.A.

Années	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2005
<b>Consommations Intermédiaires/ Chiffre d'affaires</b>	14,29%	16,67%	20,00%	15,00%	23,94%	44,68%	60,00%	74,42%	75,00%
<b>Valeur Ajoutée/Chiffre d'affaires</b>	85,71%	83,33%	80,00%	85,00%	76,06%	55,32%	40,00%	25,58%	25,00%
<b>Frais du Personnel/Chiffre d'affaires</b>	100,00%	133,33%	113,33%	67,50%	53,52%	100,00%	81,82%	90,70%	170,00%
<b>Frais du personnel/Valeur ajoutée</b>	116,67%	160,00%	141,67%	79,41%	70,37%	180,77%	204,55%	354,55%	680,00%
<b>Résultat/Chiffre d'affaires</b>	-28,57%	-58,33%	-40,00%	10,00%	15,49%	-48,94%	-47,27%	-76,74%	-170,00%

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ces différents ratios de gestion permettent aux managers d'évaluer les performances de l'entreprise.

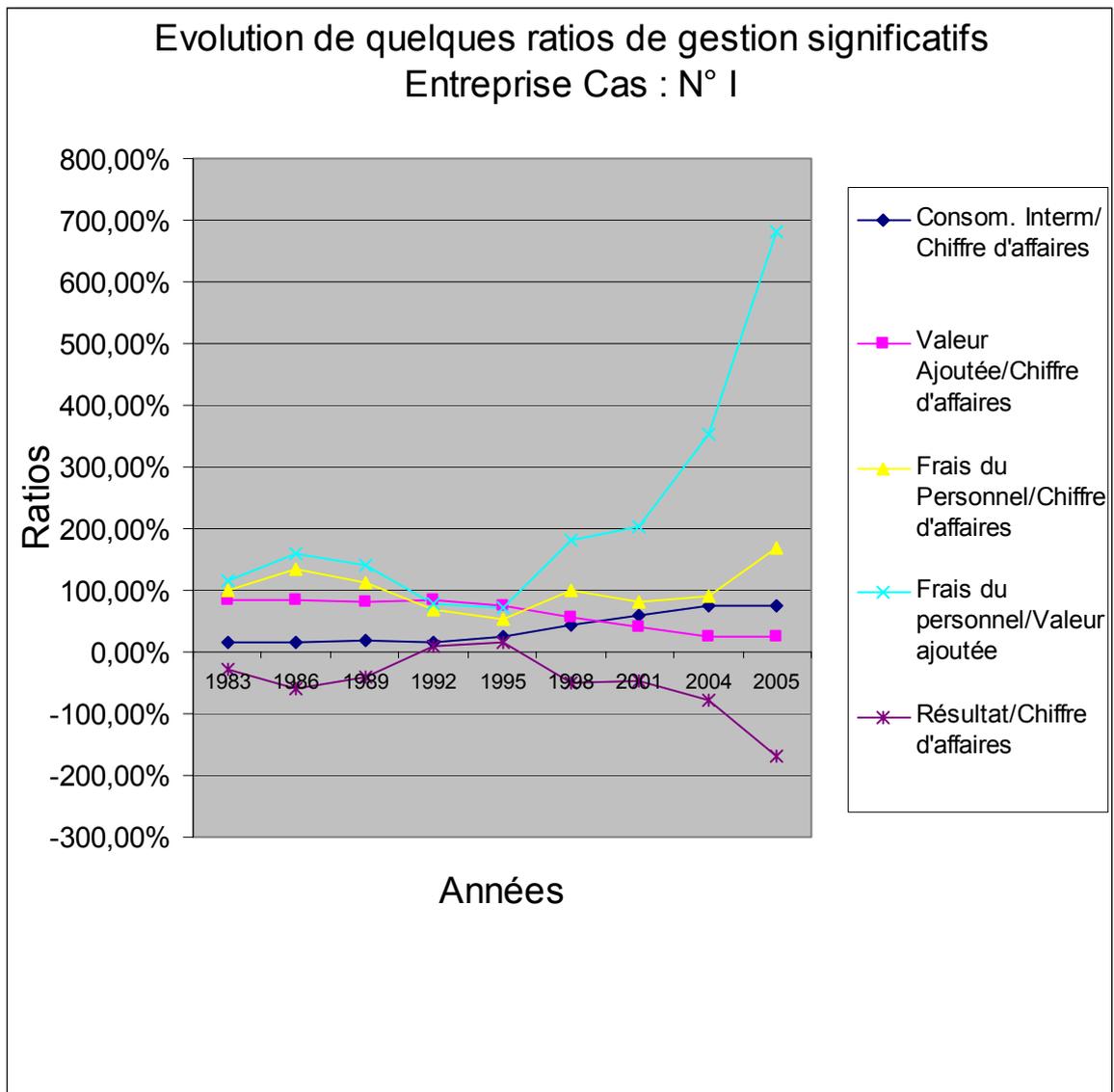
Dans le cas de cette entité nous constatons d'une part la faiblesse du chiffre d'affaires (et en plus) qui se réduit d'exercice en exercice.

Ce chiffre d'affaires ne permet même pas la prise en charge de deux grandes rubriques de charges à savoir les consommations intermédiaires (qui dans certains cas dépassent les 50% du C.A.) et les frais du personnel qui ont toujours été sensiblement supérieurs aux normes admises.

Le coût de l'emploi comparé à la valeur ajoutée met en évidence la situation désastreuse dans laquelle se trouve cette entreprise (les frais du personnel s'accapare plus de la totalité de la valeur ajoutée)

Le corollaire de cette situation financière catastrophique se retrouve au niveau du ratio résultat/C.A. qui s'affiche avec un signe négatif.

Grappe mettant en évidence l'évolution des quelques ratios de gestion significatifs sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe permet de schématiser la situation financière désastreuse dans laquelle se trouve cette entreprise.

## Section 2 : Evolution des autres agrégats de gestion

a) Evolution de la production physique :

Tableau d'évolution de la production physique

Unité de mesure : La tonne

Années	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2005
Briques	48 000	50 804	39 125	41 284	30 681	19 177	15 016	13 995	6 027
Tuiles	2 835	1 500	1 100	800	0	396	2 184	900	296
Total	50 835	52 304	40 225	42 084	30 681	19 573	17 200	14 895	6 323

Sources : différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Cette entreprise dispose d'une capacité de production (capacité installée) de 50 000 tonnes de briques (toutes gammes confondues) et 10 000 tonnes de tuiles Et faïtières.

Si les capacités contractuelles en matière de production de briques ont pu être atteintes les premières années de son exploitation c'est grâce à un effectif très élevé et surtout grâce à l'abandon progressif de la production de tuiles, sachant bien que cette dernière catégorie de produits dégage une bien plus grande valeur ajoutée (une tonne de tuiles est vendue quatre fois la tonne de briques).

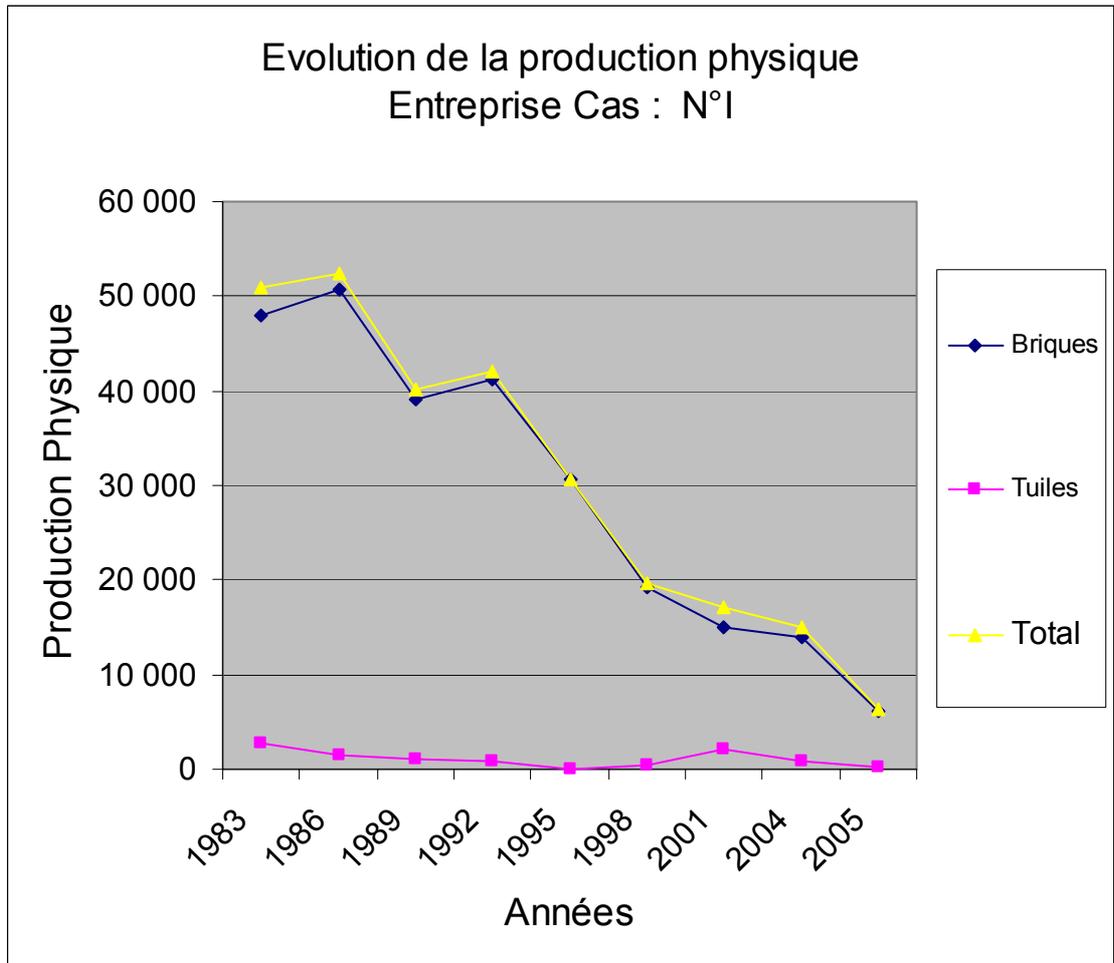
La production de tuile a été au fur et à mesure abandonnée pour les raisons suivantes :

La première : d'ordre technique. La manutention étant manuelle, la production de tuiles dégage un taux de casse très important.

La deuxième : réside dans la difficulté d'écoulement de ce produit lorsque sa qualité n'est pas acceptée par la clientèle (manque de planéité)

En raison de ces différents problèmes la production physique a connu au cours des deux dernières décennies un trend d'évolution négatif et ce jusqu'à la date de sa fermeture en 2005.

Grappe mettant en évidence l'évolution de la production physique sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Nous remarquons à travers ce graphe la tendance très accentuée à la baisse de la production physique.

Cette baisse est significative surtout pour la tuile qui est produite à un niveau très réduit de 0 à 6% par rapport à la production totale.

b) Evolution des effectifs

Tableau d'évolution de l'emploi

Unité de mesure : Nombre d'agents

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Cadres</b>	25	21	17	15	12	8	5	8	8
<b>Maîtrises</b>	107	90	65	70	72	46	37	40	15
<b>Exécutions</b>	207	162	148	106	110	118	93	73	27
<b>Total</b>	339	273	230	191	194	172	135	121	50

Sources différents rapports d'activité de l'entreprise

A la date de sa nationalisation en 1968 cette entreprise employait plus de 425 agents.

Entre 1968 et 1983, ses effectifs ont diminué de près de 86 agents avec un semblant de mécanisation de l'activité manutention qui exigeait beaucoup d'efforts pour la rentrée et la sortie des produits au niveau des séchoirs et des fours.

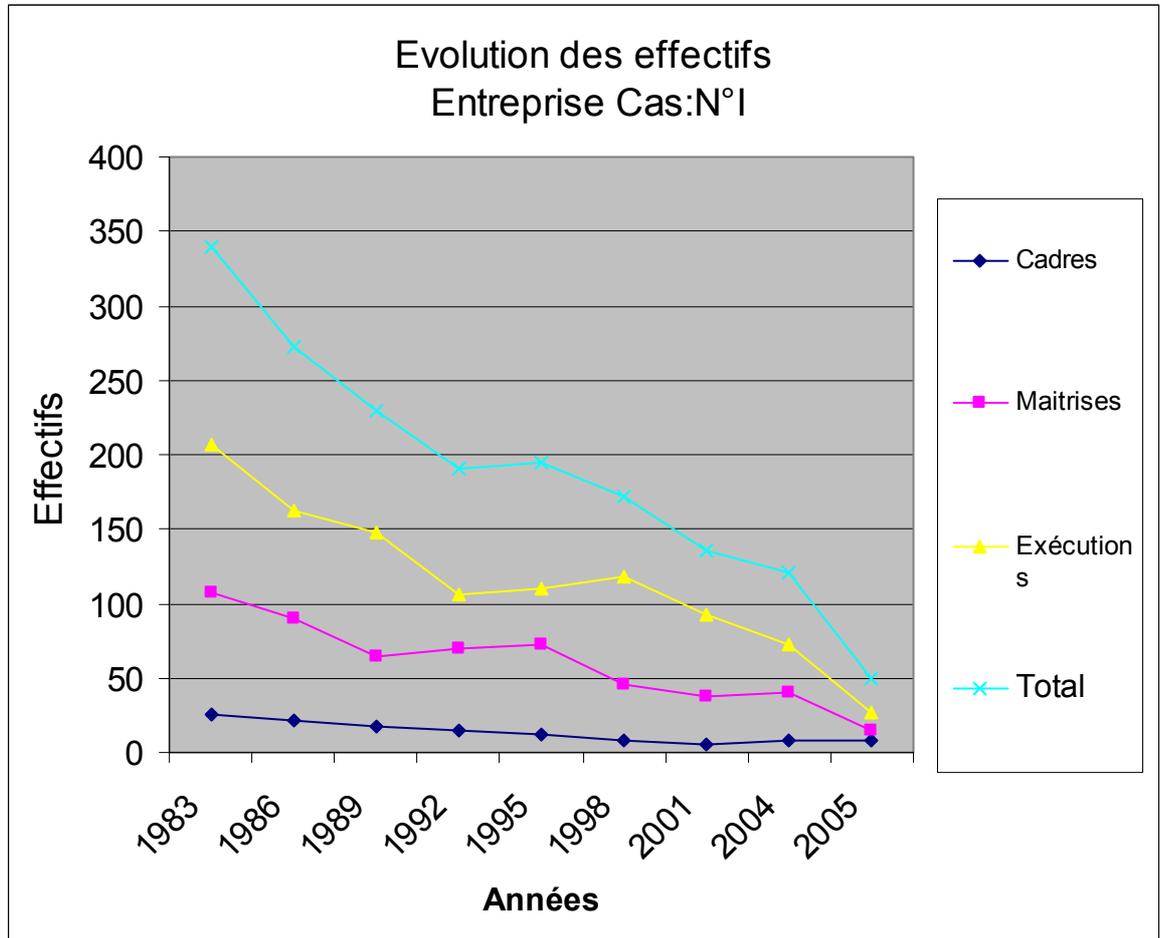
En 1998 ses effectifs sont encore réduits de moitié pour faire face aux difficultés financières qui la caractérisent.

Cette entreprise se caractérise par la faiblesse de son taux d'encadrement administratif, technique et financier qui oscille entre 6.5% et 7.5%

Les agents de maîtrise qui assurent l'entretien et la maintenance des équipements et autres machines représentent entre 32% à 38%.

Les agents d'exécution qui sont indispensables pour toutes les tâches manuelles en vue de produire représentent les taux les plus élevés variant entre 61.5% et 54.5%.

Graphes mettant en évidence les différentes évolutions de l'emploi sur une période de plus de 23 ans :



Sources différents rapports d'activité de l'entreprise

Ce graphique met en évidence la tendance vers la baisse des différentes catégories professionnelles.

La chute la plus prononcée se trouve au niveau des catégories maîtrise et exécution du moment qu'ils sont les plus nombreux.

Au niveau global nous remarquons une réduction significative des effectifs qui est motivée par l'incapacité de l'entreprise à faire face aux frais d'emploi.

c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

Tableau d'évolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

Unité de mesure : Ratio1: productivité en tonne Ratio2 : coût de l'emploi : en millier de DA

Années	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2005
<b><u>R 1 : Productivité du travail</u></b>									
Production Physique/Effectifs	150	192	175	220	158	114	127	123	126
<b><u>R 2 : Coût de l'emploi</u></b>									
Frais du Personnel/Effectifs	21	59	74	141	196	273	333	322	680

Source : Rapports d'activité et Bilans comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ces deux paramètres de gestion permettent d'évaluer et de comparer la productivité (en terme physique ou matérielle) ou encore le rendement par travailleur au coût généré par ce même travailleur.

En matière de productivité du travail cette entreprise affiche des chiffres en deçà des normes admises dans le secteur des produits rouges dont la moyenne avoisine les 500 tonnes par homme. Cette faiblesse peut s'expliquer par le niveau technologique dépassé qui fait appel à beaucoup de main d'œuvre.

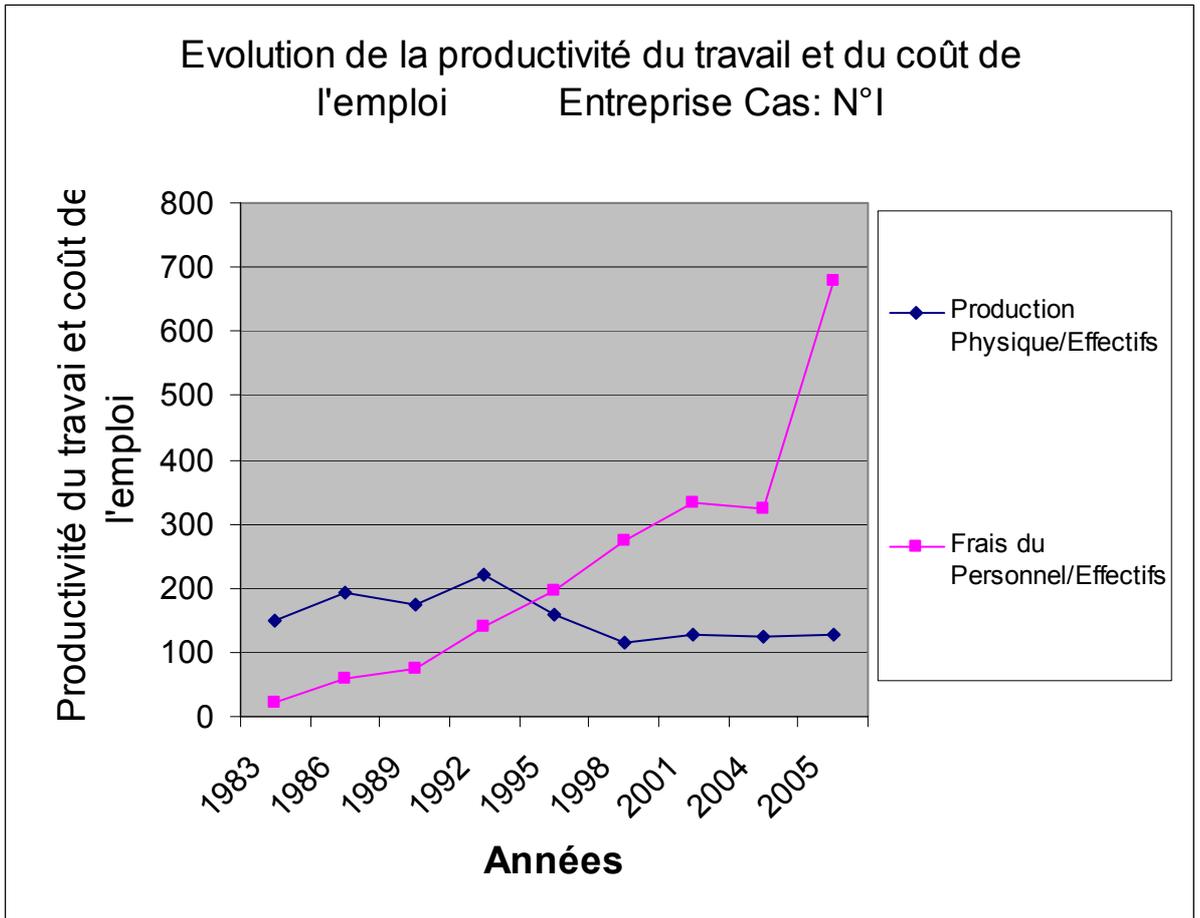
En matière de coût de l'emploi, cet agrégat affiche un coût presque équivalent à celui en vigueur au niveau des autres entreprises (du moment qu'elles appliquent les mêmes conventions collectives et grilles de salaires).

Cette inefficacité (productivité du travail faible par rapport aux entreprises similaires et coût de l'emploi identique) a entraîné l'essoufflement de cette entreprise et son arrêt définitif avec le désengagement de l'état propriétaire. (1)

(1) TALBI BEDREDINE conséquences des réformes économiques sur l'emploi au niveau des entreprises économiques Cas Algérien.

Mémoire de Magistère en économie et statistiques appliqués (option Analyse économique)  
INPS Alger 2005 p.90

Grphe mettant en évidence l'évolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi sur une période de plus de 23ans :



Source : Rapports d'activité et Bilans comptables de l'entreprise (1983/2005)

Le graphe de la productivité du travail et du coût de l'emploi schématise bien la stagnation ou encore la chute du premier paramètre de gestion alors le second (coût de l'emploi) connaît durant les mêmes périodes une hausse conséquente.

### **Chapitre III : Cas N°II**

**Entreprises de production réalisées (projets neufs) durant la  
période des plans de développement  
(Investissements planifiés réalisés avant les réformes)**

## **Présentation des entreprises relevant du cas N°II**

Cette catégorie d'entreprises relève de celles qui ont vu le jour au cours des plans de développement (premier et deuxième plan quadriennaux).

Elles ont été caractérisées par des retards dans le délai de réalisation et des réévaluations successives du coût global.

Elles ont bénéficié d'une part des subventions et du soutien financier des pouvoirs publics mais elles ont été submergées par un sureffectif (pléthore) (pour être en conformité avec les directives de leur tutelle) d'autre part.

Néanmoins la situation financière des entreprises s'apparentant à ce cas est nettement meilleure que celles relevant du cas N°I.

Elles ont toutes été proposées à la privatisation et cédées au secteur privé suivant les termes du cahier des charges rédigés par les représentants de l'état (Ministère de la participation, conseil des participations de l'état et sociétés de gestion et de participation)

Les données ayant servi à l'analyse de la gestion financière de ces entreprises sont tirées des bilans comptables et des rapports d'activité officiels des exercices étudiés à savoir 1983 à 2005.

La présentation de chaque paramètre de gestion est suivie par une représentation graphique pour mettre en évidence et schématiser les différentes fluctuations.

## Section 1 : Evolution de la structure des bilans et comptes de résultat :

### a) Evolution des principaux postes du Bilan (Actif)

Tableau d'évolution des principaux postes du Bilan (Actif)

Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Investissements Bruts</b>	100	101	111	323	324	330	365	395	473
<b>Amortissements</b>	42	53	57	167	253	306	313	328	349
<b>Investissements Nets</b>	58	48	54	156	71	24	52	67	124
<b>Stocks</b>	4	4	6	18	29	36	74	71	84
<b>Créances</b>	6	6	7	2	2	2	26	68	22
<b>Disponibilités</b>	22	48	3	6	51	70	66	45	14
<b>Total</b>	90	106	70	182	153	132	218	251	244

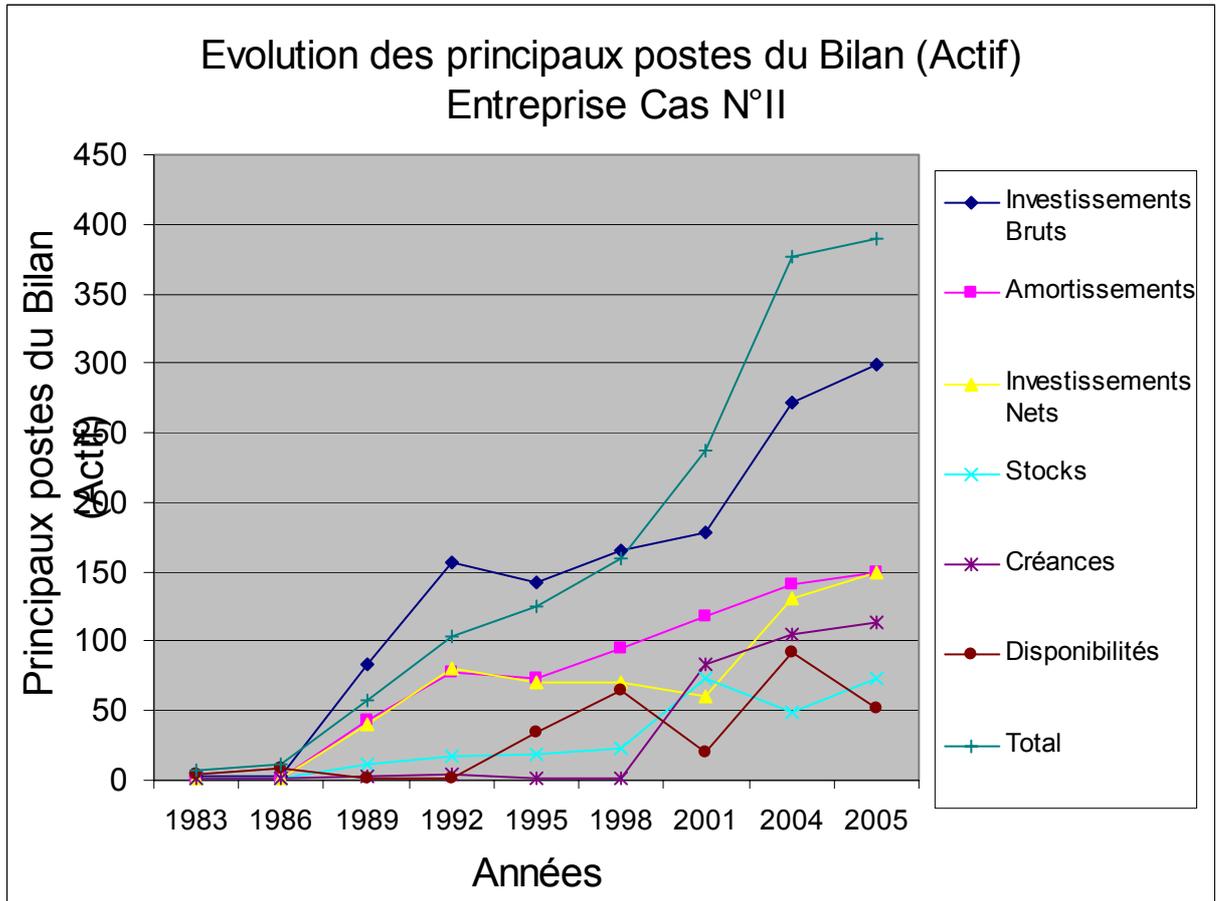
Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise

Les bilans de cette entreprise se caractérisent par le respect de l'orthodoxie financière et des règles de gestion rationnelle.

Le niveau des investissements reste acceptable jusqu'en 1998 date à laquelle des opérations de renouvellement ont été lancées pour le maintien en activité de l'outil de production et ce malgré la contrainte posée par les pouvoirs publics pour toute opération d'investissement et depuis le lancement de la privatisation (surtout pour les entreprises qui ne disposent pas de capacités d'autofinancement).

Par ailleurs, nous constatons que sur toute la période cette entreprise a dégagé un surplus plus ou moins important (les disponibilités occupent une bonne place dans l'actif du bilan).

Grappe mettant en évidence l'évolution des principaux postes du Bilan (Actif) sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Le graphe ci dessus met en relief l'évolution des principales rubriques notamment les investissements (bruts et nets), les amortissements correspondants ainsi que les disponibilités (la valeur des créances et stocks étant moins importante)

b) Evolution des principaux postes du Passif :

Tableau d'évolution des principaux postes du Passif

Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Capital Social</b>	0	0	0	0	0	1	1	1	1
<b>Autres</b>	67	62	20	171	136	94	73	145	101
<b>Total Fonds propres</b>	67	62	20	171	136	95	74	146	102
<b>Dettes L.M.Terme</b>	6	8	40	0	0	18	91	89	124
<b>Dettes à C.Terme</b>	17	36	10	11	17	19	43	16	18
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>106</b>	<b>70</b>	<b>182</b>	<b>153</b>	<b>132</b>	<b>208</b>	<b>251</b>	<b>244</b>

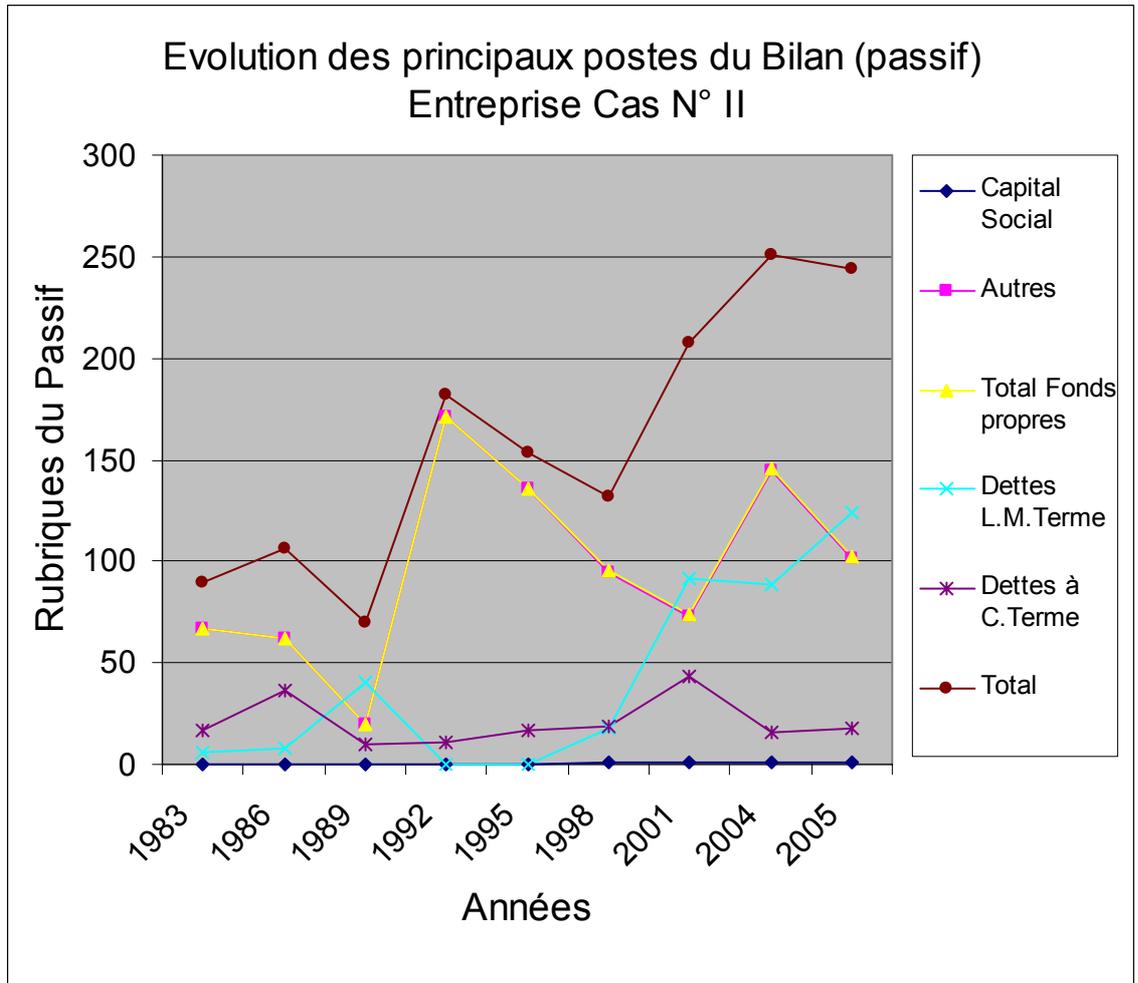
Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise

A l'instar des autres entreprises restructurées celle-ci n'a été dotée du capital social qu'en 1998 c'est-à-dire au moment du lancement de l'appel d'offre portant sur sa privatisation.

Toutefois nous remarquons que les capitaux propres (qui sont constitués beaucoup plus de l'accumulation des résultats positifs antérieurs) représentent parfois plus de 70% du total du bilan durant certaines années de désendettement).

Dans ce cadre le total des dettes (à long, moyen et court terme) représente à peine 30% sauf durant les derniers exercices lorsque l'entreprise a dû contracter un prêt pour financer une partie du coût de l'investissement engagé (renouvellement des machines de production et des wagons pour le four)

Grappe mettant en évidence l'évolution des principaux postes du Bilan (Passif) sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise

Ce graphe montre clairement l'importance des fonds propres par rapport aux dettes ainsi que la faiblesse relative du niveau des dettes.

c) Evolution des principaux comptes de résultat :

Tableau d'évolution des principaux comptes de résultat

Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	24	28	40	85	123	170	187	130	128
<b>Consommations. Intermédiaires.</b>	4	6	5	13	36	45	90	77	72
<b>Valeur Ajoutée</b>	20	22	35	72	87	125	97	53	56
<b>Frais du personnel</b>	12	15	20	36	40	52	54	43	50
<b>Dotation aux Amortissements.</b>	13	6	10	20	25	17	7	9	8
<b>Résultat</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>56</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Les données financières reprises au niveau de ce tableau mettent en évidence les augmentations spectaculaires de certaines rubriques.

Chiffre d'affaires :

L'augmentation d'année en année s'explique d'une part par les augmentations de la production physique enregistrées au cours de certains exercices et par les différents réajustements des prix de vente (l'indice des prix s'est accru de 10 fois entre 1983 et 2005) d'autres part.

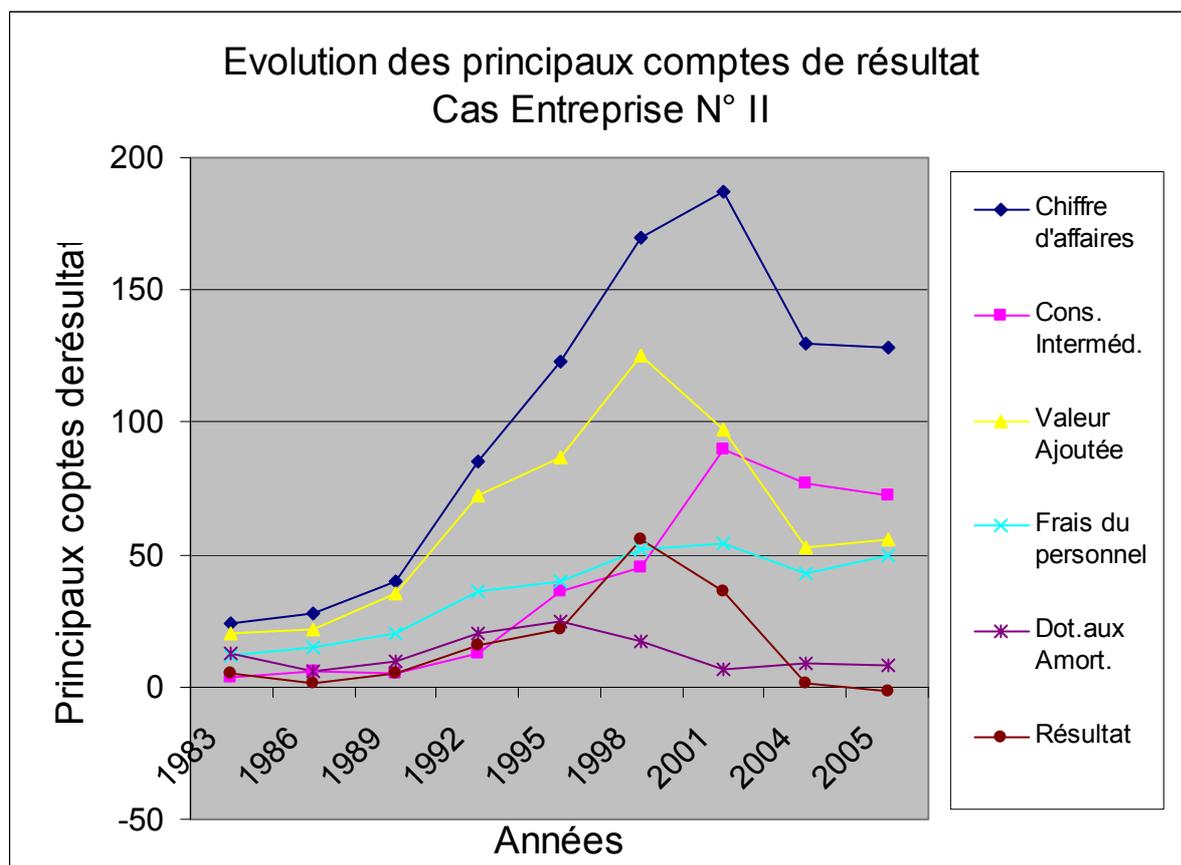
Consommations intermédiaires :

La valeur de cette rubrique s'est multipliée par plus de à 15 fois entre 1983 et 2005. Cette situation s'explique d'une part par le réajustement du prix de l'énergie et la dévaluation du dinar d'autre part (pour les pièces de rechange importées)

Les Frais du personnel ont connu une augmentation modérée (10 à 12 fois environ) et surtout maîtrisée par les différentes réductions du nombre d'agents passant de 215 en 1983 à 129 en 2005)

Malgré toutes ces situations inflationnistes et autres difficultés vécues sur le terrain ; le résultat reste globalement bénéficiaire.

Grappe mettant en évidence l'évolution des principaux comptes de résultat sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Le graphe ci-dessus permet de constater l'écart appréciable qui existe entre le chiffre d'affaire et les consommations intermédiaires, ce qui permet à l'entreprise de dégager une valeur ajoutée en mesure de couvrir les autres charges d'exploitation.

d) Evolution de quelques agrégats financiers :

Tableau d'évolution des principaux agrégats financiers

Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Capitaux permanents</b>	73	70	60	171	136	113	165	235	226
<b>Fonds de roulement</b>	15	22	6	15	65	89	113	168	102
<b>Besoins de financement</b>	10	10	13	20	31	38	100	139	106
<b>Cash Flow</b>	8	7	15	36	47	73	43	10	6
<b>E.B.E.</b>	7	5	13	33	43	69	40	8	5

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ce tableau des agrégats financiers conforte la position de bonne santé financière de cette entreprise.

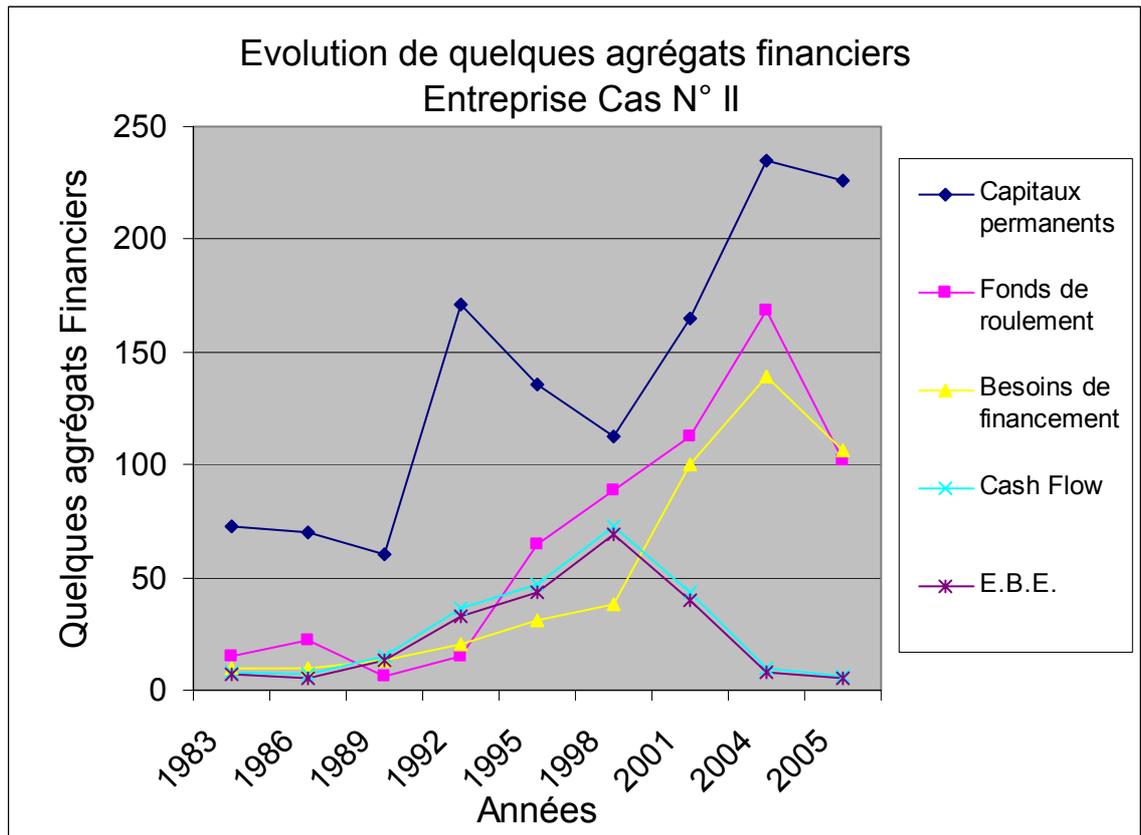
Les capitaux permanents qui restent à la disposition de l'entreprise représentent plus de 80% du total du bilan (ce qui l'éloigne de la banqueroute).

Le fonds de roulement est positif et reste supérieur aux besoins en fonds de roulement.

Les cash flow et les excédents bruts d'exploitation dégagés durant chaque exercice permettent à cette entreprise d'entrevoir des perspectives (positives) d'avenir.

C'est cette position financière confortable qui l'a mise parmi les entreprises les plus prisées dans le cadre de l'opération de privatisation.

Grappe mettant en évidence l'évolution de quelques agrégats financiers sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Tous les agrégats financiers tels qu'ils apparaissent au niveau du graphe sont positifs en tête de liste les capitaux permanents.

e) Evolution de quelques ratios de gestion significatifs

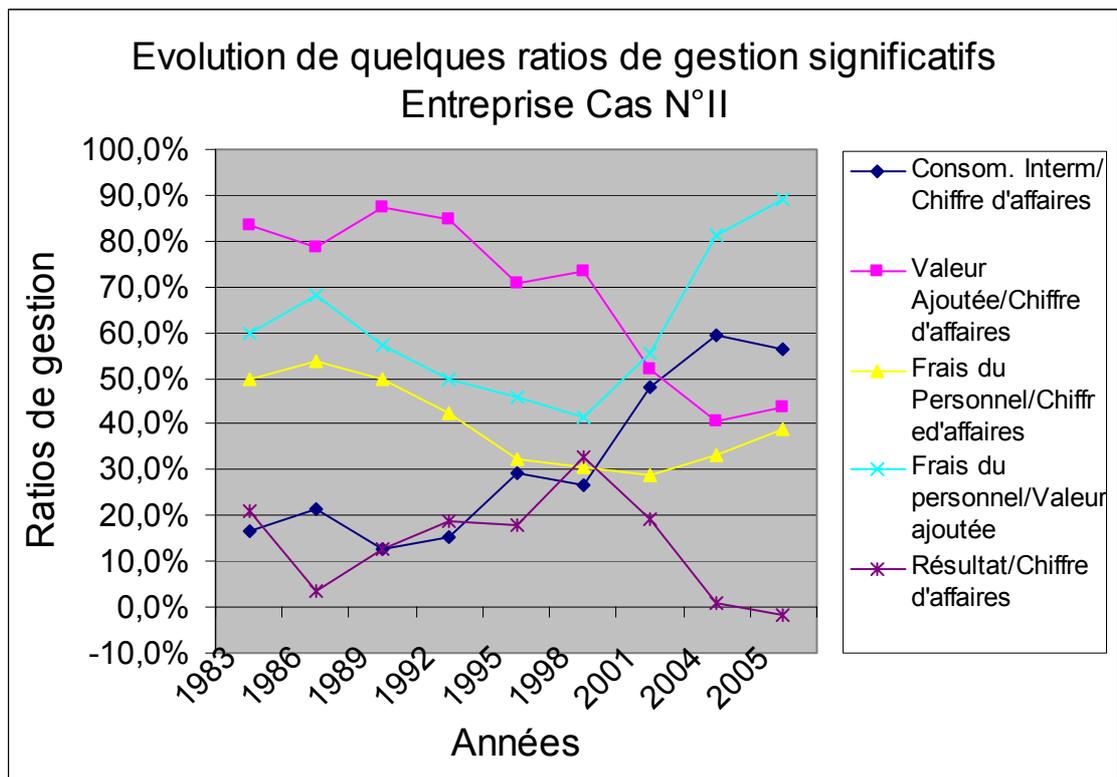
Tableau d'évolution de quelques ratios de gestion significatifs

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Consom. Interm/ Chiffre d'affaires</b>	16,7%	21,4%	12,5%	15,3%	29,3%	26,5%	48,1%	59,2%	56,3%
<b>Valeur Ajoutée/Chiffre d'affaires</b>	83,3%	78,6%	87,5%	84,7%	70,7%	73,5%	51,9%	40,8%	43,8%
<b>Frais du Personnel/Chiffre d'affaires</b>	50,0%	53,6%	50,0%	42,4%	32,5%	30,6%	28,9%	33,1%	39,1%
<b>Frais du personnel/Valeur ajoutée</b>	60,0%	68,2%	57,1%	50,0%	46,0%	41,6%	55,7%	81,1%	89,3%
<b>Résultat/Chiffre d'affaires</b>	20,8%	3,6%	12,5%	18,8%	17,9%	32,9%	19,3%	0,8%	-1,6%

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Nonobstant les deux derniers exercices (2004 et 2005) où l'entreprise semble s'être essouffler, durant les autres exercices antérieurs elle a respecté les normes admises dans le secteur des produits rouges tant en matière de ratio rapportant les consommations intermédiaires au chiffre d'affaires qu'en matière de ratio rapportant le résultat de l'exercice au chiffre d'affaires.

Graphe mettant en évidence l'évolution de quelques ratios de gestion significatifs sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe permet de remarquer la tendance à la baisse de certains ratios à l'exemple de :

- Frais du personnel/Chiffre d'affaires
- Valeur ajoutée/Chiffre d'affaires
- Résultat/Chiffre d'affaires (pour les deux dernières années)

Et la sensible augmentation du ratio Frais du personnel/valeur ajoutée surtout à partir de 1998.

## Section 2 : Evolution des autres agrégats de gestion

a) Evolution de la production physique :

Tableau d'évolution de la production physique

Unité de mesure : La tonne

Années	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2005
<b>Briques</b>	81 000	99 100	103 006	108 082	58 998	73 862	69 475	57 022	60 653
<b>Tuiles</b>	5 628	4 997	3 600	2 100	0	0	2 058	1 864	1 571
<b>Total</b>	<b>86 628</b>	<b>104 097</b>	<b>106 606</b>	<b>110 182</b>	<b>58 998</b>	<b>73 862</b>	<b>71 533</b>	<b>58 886</b>	<b>62 224</b>

Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Nous constatons trois étapes dans la vie productive de cette entreprise.

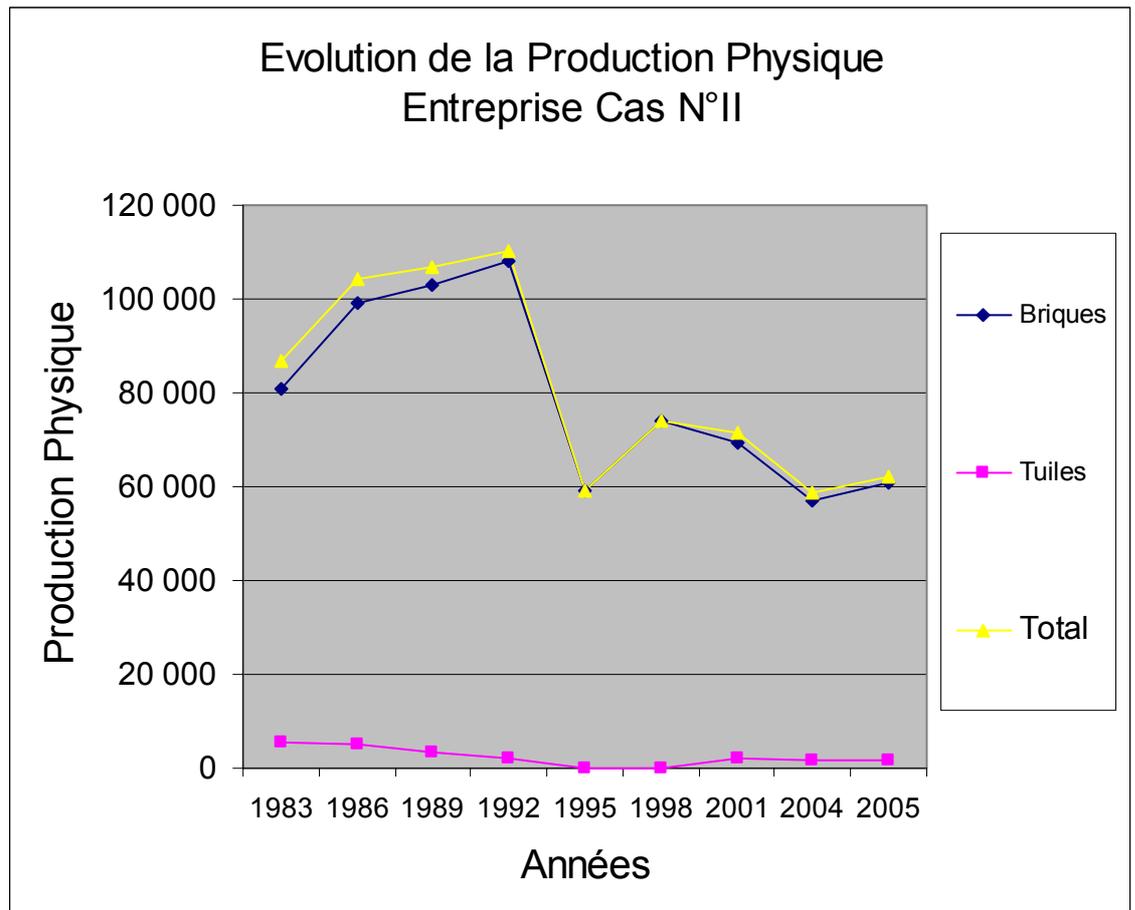
La première : 1983/1992 est marquée par une montée en cadence de la production dépassant même les capacités contractuelles (L'accent ayant été mis sur la production de briques au détriment de la tuile).

Cet accroissement des réalisations de production est normal du fait de la maîtrise d'année en année (par les techniciens) des équipements et machines de production.

La deuxième : 1995/1996 a été marquée par des actes de destruction qu'a subit l'entreprise (Elle a fait l'objet d'actes de sabotage à deux reprises en 1995 et 1996)

La troisième : 1998/2005 a été marquée par une démotivation du collectif et ce depuis la première apparition dans la presse de l'avis de privatisation (et vente du cahier des charges).

Grphe mettant en évidence l'évolution de la production physique sur une période de plus de 23 ans :



Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe montre bien les trois étapes de production que cette entreprise a vécu depuis son démarrage (avant sa privatisation totale en 2006).

b) Evolution de l'emploi :

Tableau d'évolution de l'emploi

Unité de mesure : nombre d'agents

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Cadres</b>	5	6	7	9	6	7	9	6	5
<b>Maîtrises</b>	70	74	80	90	65	88	83	74	68
<b>Exécutions</b>	140	143	117	87	100	112	74	64	56
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>223</b>	<b>204</b>	<b>186</b>	<b>171</b>	<b>207</b>	<b>166</b>	<b>144</b>	<b>129</b>

Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Cette entreprise dont le délai de réalisation a connu un retard de plus de trois ans (projet lancé en 1975 et les premiers essais à vide n'ont commencé qu'en 1979 alors qu'elle devait rentrer en production en 1977) a démarré avec une assistance technique très limitée du constructeur (ce dernier est tombé en faillite avant l'achèvement des projets qu'il devait réaliser en Algérie.

Ses capacités de production sont évaluées par le constructeur suivant le rendement des machines et la capacité du séchoir et du four à :

Briques : 70 000 tonnes

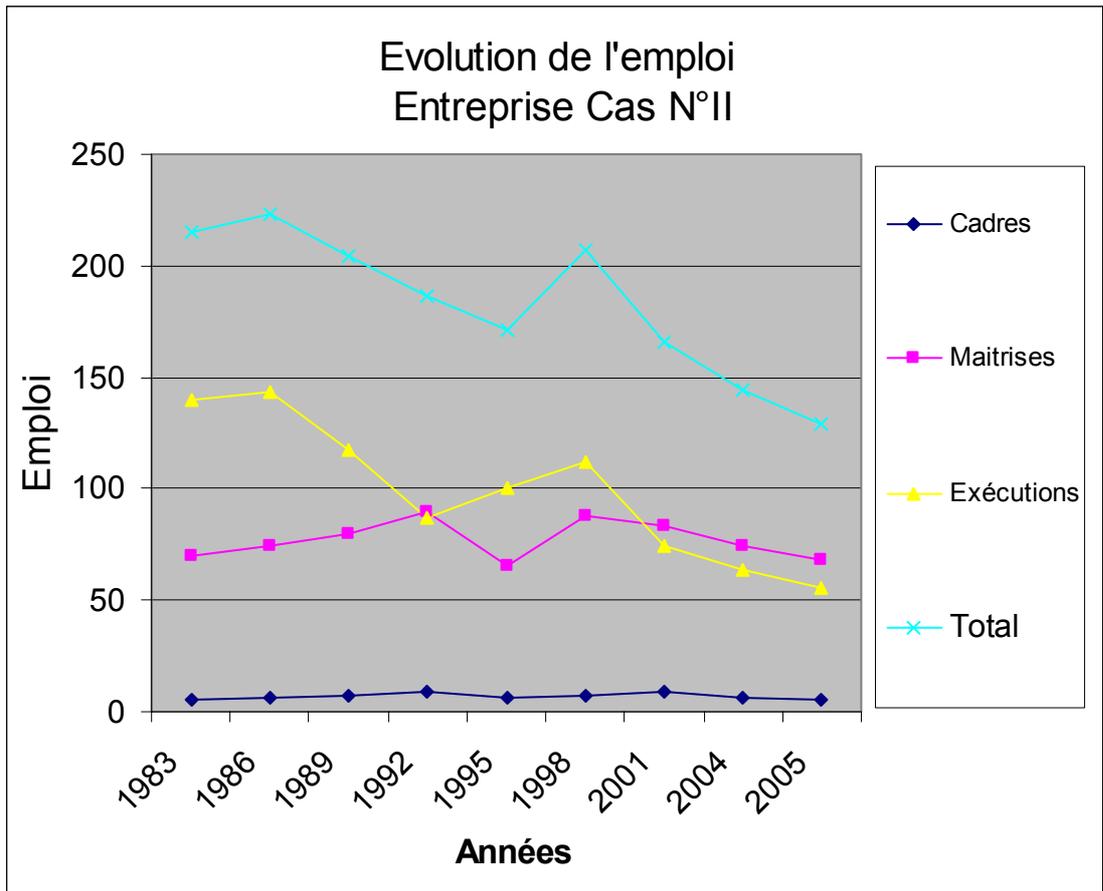
Tuiles et faïtières : 30 000 tonnes

L'effectif normatif prévu ne devait pas excéder les 100 agents pour assurer une rentabilité financière et une productivité du travail appréciable (Résultat positif et rentabilité du travail de l'ordre de 1 000 Tonnes par agent et par an)

Les directives de la tutelle en matière de résorption du chômage, cumulée aux différentes réorganisations que devait subir cette entreprise a aboutit au dépassement des normes en matière de nombre d'agents employés sans toutefois remettre en cause son équilibre financier.

A partir de 1983 les effectifs postés au niveau de cette entreprise étaient le double de ceux prévus.

Graphique mettant en évidence les différentes évolutions de l'emploi sur une période de plus de 23ans :



Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Le graphique ci-dessus met en relief l'évolution des effectifs depuis 1983 avec des sommets pour les années 1983, 1986 et 1998 (années où l'entreprise a subi les effets de la restructuration).

Les autres années ont été marquées par des efforts de réduction (par le biais du non remplacement des départs en retraite) ou du moins de stabilisation de l'emploi.

c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

Tableau d'évolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

Unité de mesure : Ratio1: productivité en tonne Ratio2 : coût de l'emploi : en millier de DA

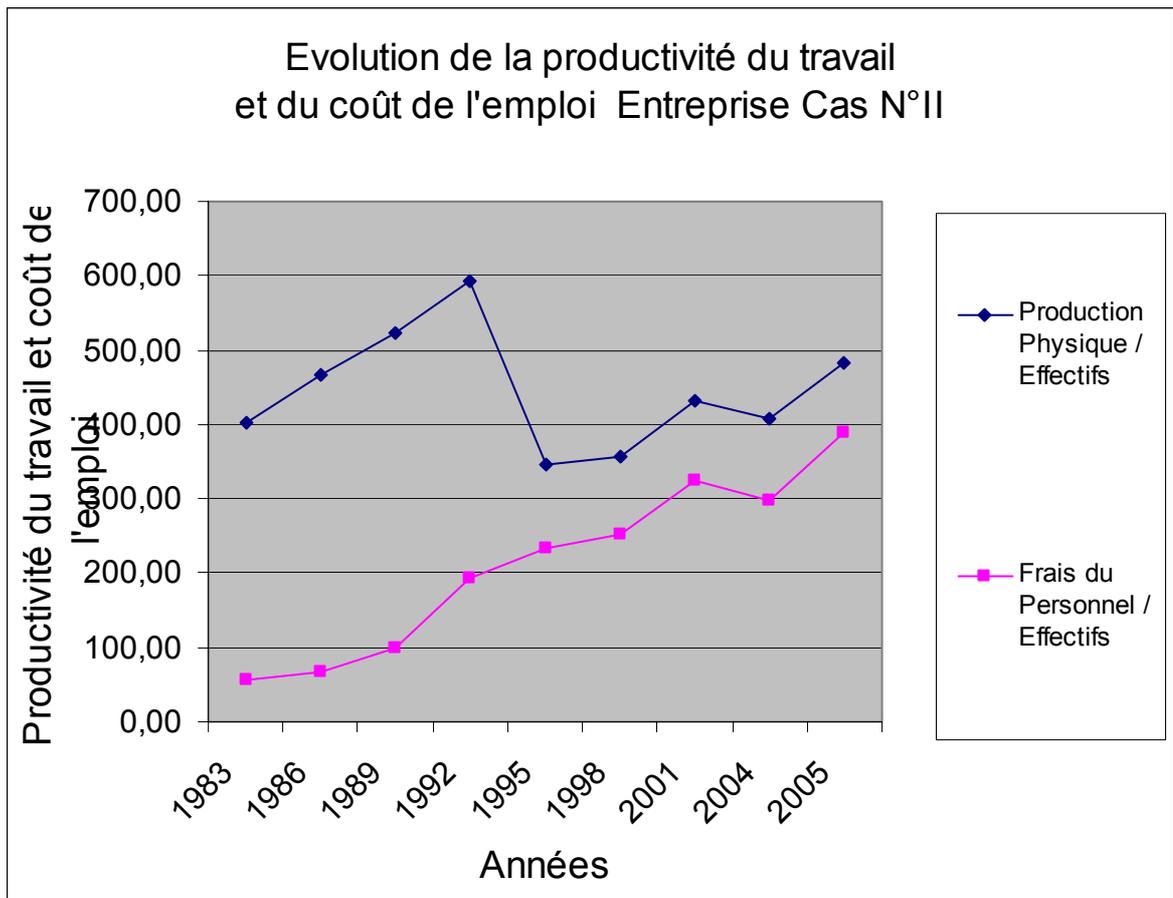
Années	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2005
<b>Productivité du travail = Production Physique / Effectifs</b>	402,92	466,80	522,58	592,38	345,02	356,82	430,92	408,93	482,36
<b>Coût de l'emploi = Frais du Personnel / Effectifs</b>	55,81	67,26	98,04	193,55	233,92	251,21	325,30	298,61	387,60

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

La productivité du travail au niveau de cette entreprise paraît connaître une certaine stabilité (mise à part au cours des années 1995 et 1998 durant lesquelles elle a connu des difficultés qui lui étaient exogènes).

Cette stabilité a été le résultat de l'ajustement des effectifs avec le niveau de production physique, ce qui lui a permis de se maintenir dans la sphère des résultats bénéficiaires et d'atténuer le poids du coût de l'emploi (ce dernier a connu un trend d'évolution positif).

Graphe mettant en évidence l'évolution de la productivité du travail sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe met en évidence l'accroissement du coût de l'emploi et la fluctuation de la productivité du travail

## **Chapitre IV : Cas N°III**

**Entreprise héritée de l'époque coloniale et entièrement modernisée  
après la mise en vigueur des réformes portant sur l'autonomie des  
entreprises  
(lancement du projet en 1988 et entrée en production en 1989)**

### **Présentation des entreprises rentrant dans la catégorie du cas N°III**

Il s'agit d'entreprises qui disposaient déjà des infrastructures industrielles et de carrières pour l'extraction de la matière première indispensable à la fabrication de la brique et de la tuile.

Le groupe a saisi l'opportunité d'investir au moment du lancement des réformes économiques pour moderniser deux entreprises héritées de l'époque coloniale dont la technologie était dépassée et le travail était pénible.

Les nouvelles lignes technologiques installées ont permis de renverser la tendance en matière de résultats financiers.

Ces entreprises arrivaient à dégager des cash flow qui leur ont permis non seulement de rembourser les dettes contractées mais aussi de garantir les postes de travail existant et même de prendre en charge les agents déployés des autres structures fermées.

Les données ayant servi à l'analyse de la gestion financière de ces entreprises sont tirées des bilans comptables et des rapports d'activité officiels des exercices étudiés à savoir 1983 à 2005.

La présentation de chaque paramètre de gestion est suivie par une représentation graphique pour mettre en évidence et schématiser les différentes fluctuations.

## Section 1 : Evolution de la structure des bilans et comptes de résultat :

### a) Evolution des principaux postes du Bilan (Actif)

Tableau d'évolution des principaux postes du Bilan (Actif)

Unité de mesure : Million de D.A.

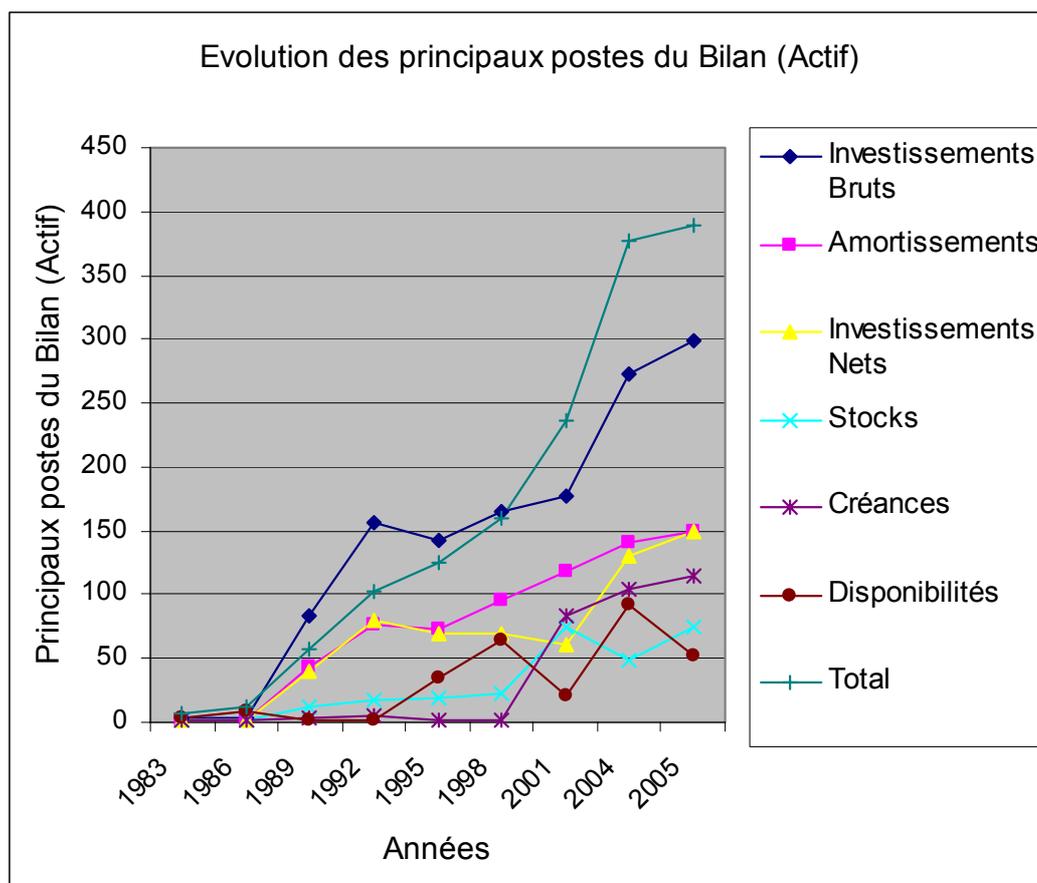
Années	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2005
<b>Investissements Bruts</b>	3	3	83	157	143	165	178	272	299
<b>Amortissements</b>	2	2	43	77	73	95	118	141	149
<b>Investissements Nets</b>	1	1	40	80	70	70	60	131	150
<b>Stocks</b>	1	1	12	17	19	23	74	49	74
<b>Créances</b>	1	2	3	5	2	1	83	105	114
<b>Disponibilités</b>	4	8	2	1	34	65	20	92	52
<b>Total</b>	7	12	57	103	125	159	237	377	390

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

La rubrique investissements réapparaît en force à partir de 1989 avec le lancement de l'opération d'investissement et la concrétisation du projet.

Les valeurs d'exploitation suivent la même tendance que les investissements mais les disponibilités ne connaissent réellement le plein essor qu'à partir de 1998 c'est-à-dire à partir de la fin des échéances de la dette contractée.

Graphe mettant en évidence l'évolution des principaux postes de l'actif sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe permet de constater l'évolution sensible de l'ensemble des rubriques de l'actif et particulièrement les investissements à partir de 1989.

b) Evolution des principaux postes du Bilan (Passif)

Tableau d'évolution des principaux postes du Passif

Unité de mesure : Million de D.A.

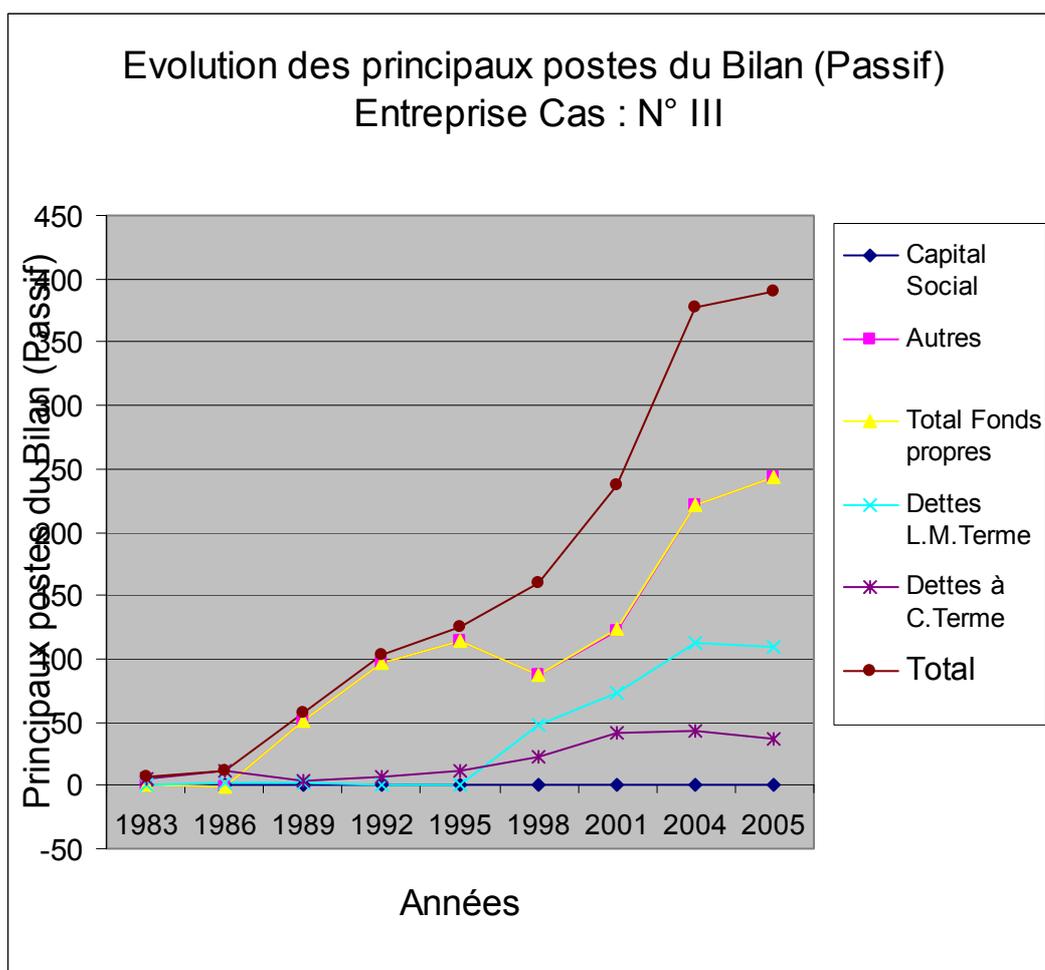
Années	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2005
<b>Capital Social</b>	0	0	0	0	0	1	1	1	1
<b>Autres</b>	1	-1	51	97	114	87	122	221	243
<b>Total Fonds propres</b>	1	-1	51	97	114	88	123	222	244
<b>Dettes L.M.Terme</b>	1	2	2	0	0	48	73	112	110
<b>Dettes à C.Terme</b>	5	11	4	6	11	23	41	43	36
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>57</b>	<b>103</b>	<b>125</b>	<b>159</b>	<b>237</b>	<b>377</b>	<b>390</b>

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Nous constatons que cette entreprise ne disposait pas de fonds propres (ils étaient négatifs avant sa modernisation), ce n'est qu'avec l'opération d'investissements que les capitaux permanents avaient été reconstitués, plus tard avec l'accumulation des résultats bénéficiaires non distribués ils ont connu un grand essor.

Il en est de même pour l'endettement (que ce soit à long et moyen terme que pour le court terme) qui ne commençait à prendre de l'importance qu'à partir de l'année 1998 (avec la consolidation de sa situation financière l'entreprise pouvait obtenir des crédits auprès des institutions bancaires).

Grappe mettant en évidence l'évolution des principaux postes du passif sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Nous visualisons à travers ce graphe la hausse sensible des rubriques :

- capitaux propres et d'une moindre importance
- Les dettes à long, moyen et court terme

c) Evolution des principaux comptes de résultat :

Tableau d'évolution des principaux comptes de résultat

Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	4	6	16	46	89	139	216	192	189
<b>Consommations Intermédiaires</b>	1	2	10	8	25	30	66	50	70
<b>Valeur Ajoutée</b>	3	4	6	38	64	109	150	142	119
<b>Frais du personnel</b>	4	5	11	21	24	60	65	70	63
<b>Dotation aux Amortissements</b>	1	1	3	10	12	9	10	12	14
<b>Résultat</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-8</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>75</b>	<b>60</b>	<b>42</b>

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

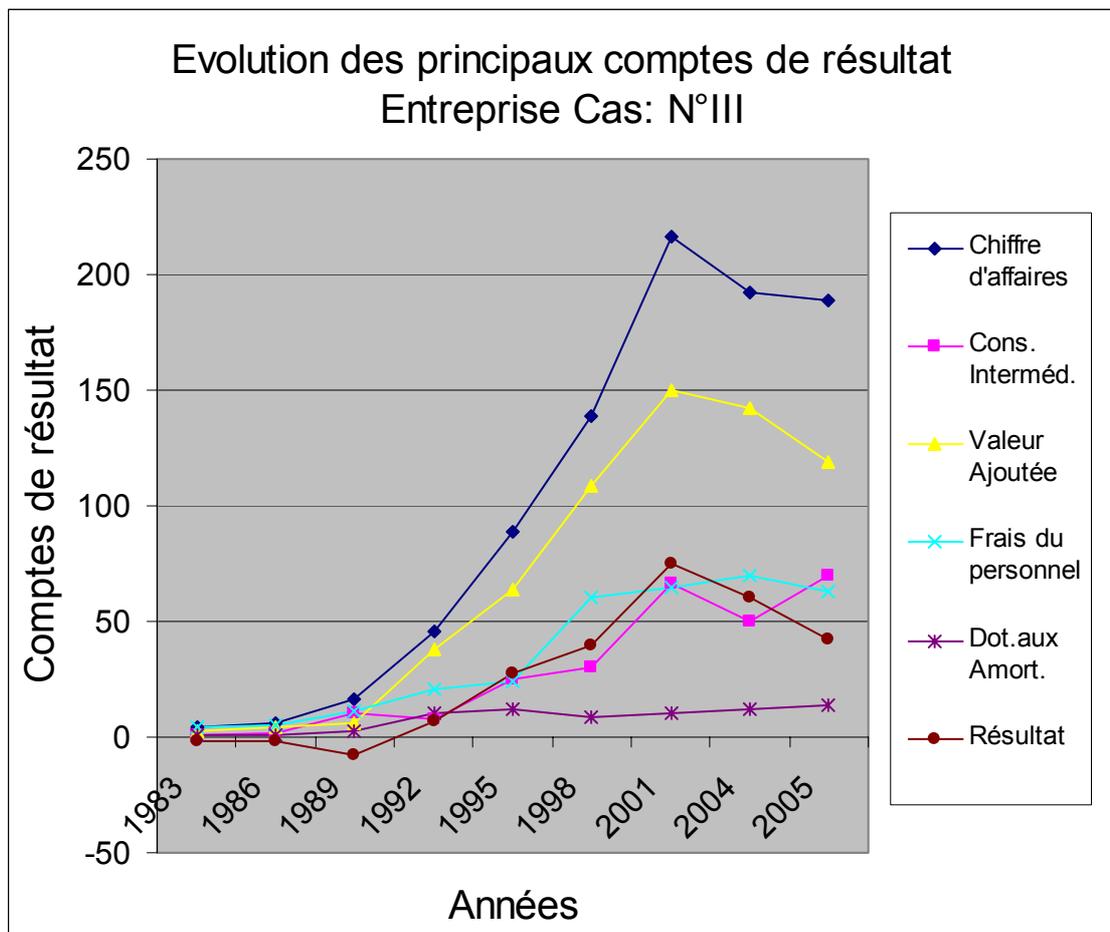
Ce tableau des comptes de résultats permet de remarquer deux périodes dans la vie de cette entreprise :

La première (avant la date de sa modernisation) a été marquée par la faiblesse du chiffre d'affaires et par des déficits.

La deuxième (après la date de sa modernisation, la montée en cadence de la production) est marquée par :

- La hausse sensible du chiffre d'affaires (entre 400 et 500%), des consommations intermédiaires ainsi que celle de la valeur ajoutée.
- La hausse plus modérée des frais du personnel
- L'apparition des résultats positifs à partir de l'année 1992

Graphe mettant en évidence l'évolution des principaux comptes de résultat sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe permet de constater les différentes augmentations enregistrées à partir de la date de modernisation de cette entreprise.

Les hausses les plus remarquées concernent les résultats intermédiaires (Valeur ajoutée et Résultat de l'exercice)

d) Evolution de quelques agrégats Financiers :

Tableau d'évolution de quelques agrégats Financiers

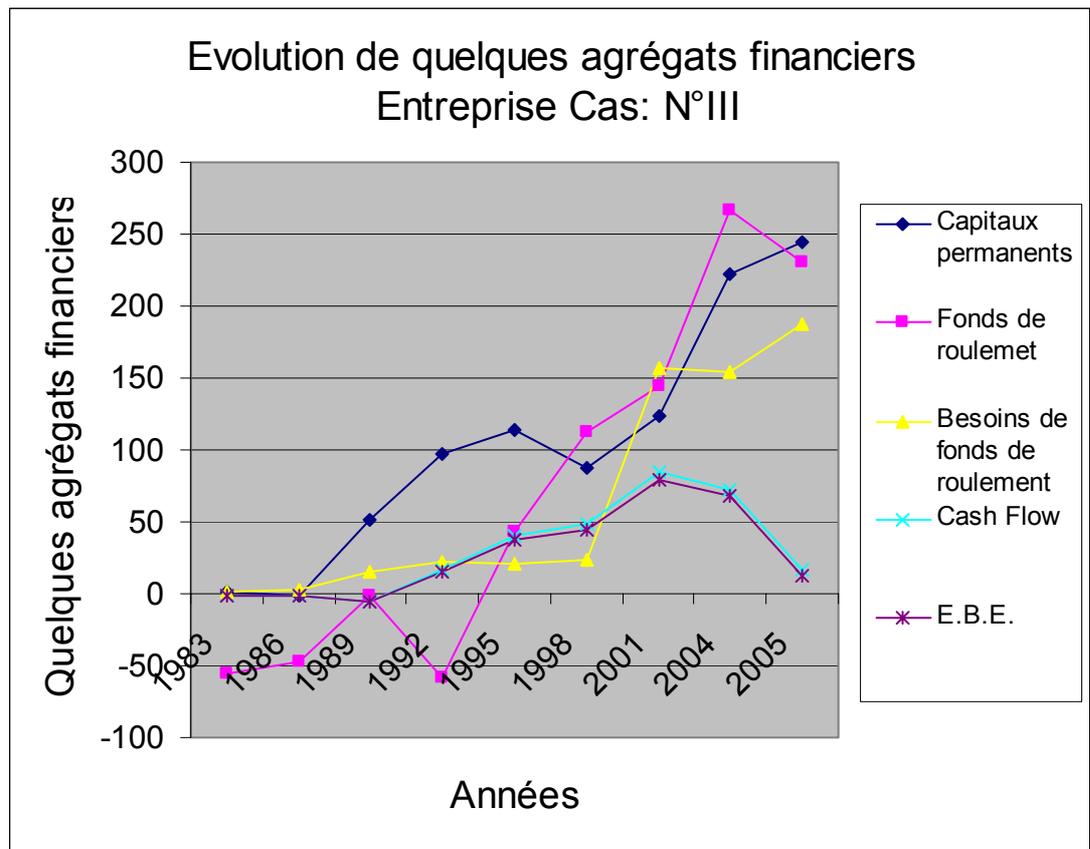
Unité de mesure : Million de D.A.

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Capitaux permanents</b>	1	-1	51	97	114	88	123	222	244
<b>Fonds de roulement</b>	-56	-47	-1	-59	43	112	144	267	230
<b>Besoins de fonds de roulement</b>	2	3	15	22	21	24	157	154	188
<b>Cash Flow</b>	-1	-1	-5	17	40	49	85	72	16
<b>E.B.E.</b>	-2	-2	-6	15	37	45	79	68	13

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Au même titre que pour le tableau des résultats l'examen de ce tableau permet de constater le redressement de la situation financière de cette et l'amélioration sensibles de tous les agrégats financiers à partir de 1992 date de montée en cadence de la production suite à l'opération de modernisation.

Grappe mettant en évidence l'évolution de quelques agrégats financiers sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe permet de remarquer la forte hausse des capitaux permanents et du fonds de roulement ainsi que du cash flow à partir de 1992

e) Evolution de quelques ratios de gestion significatifs

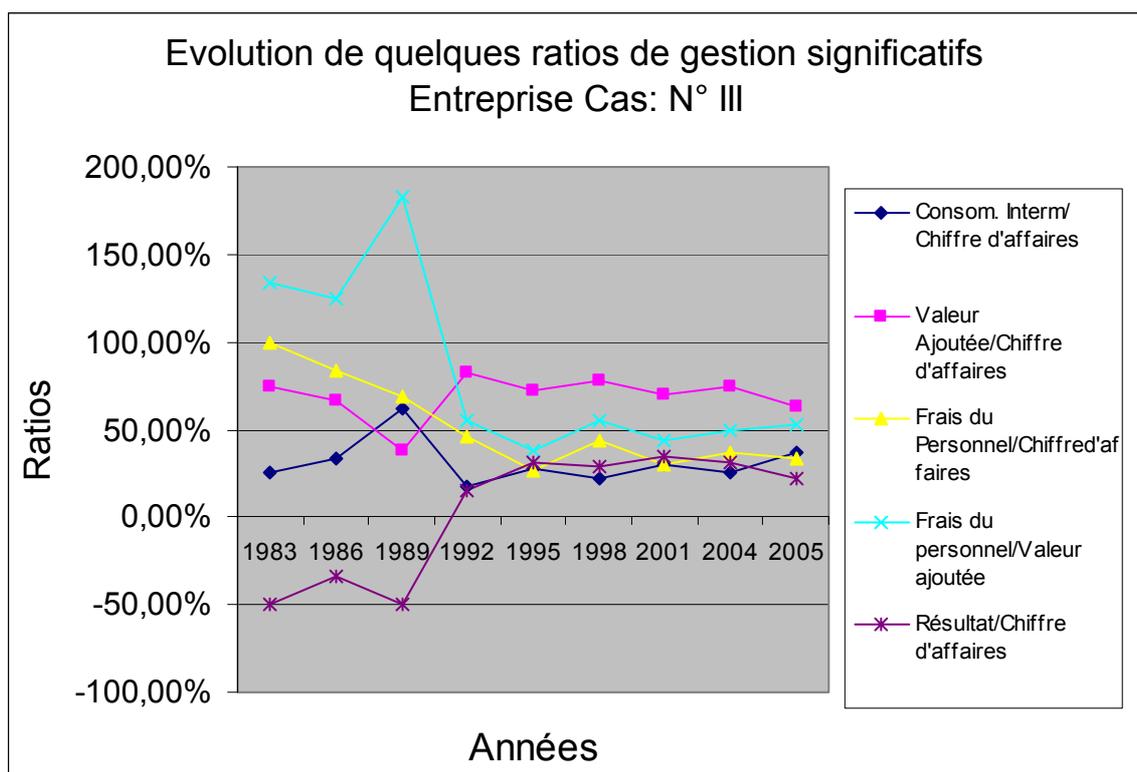
Tableau d'évolution de quelques ratios de gestion significatifs

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Consom. Interm/ Chiffre d'affaires</b>	25,00%	33,33%	62,50%	17,39%	28,09%	21,58%	30,56%	26,04%	37,04%
<b>Valeur Ajoutée/Chiffre d'affaires</b>	75,00%	66,67%	37,50%	82,61%	71,91%	78,42%	69,44%	73,96%	62,96%
<b>Frais du Personnel/Chiffre d'affaires</b>	100,00%	83,33%	68,75%	45,65%	26,97%	43,17%	30,09%	36,46%	33,33%
<b>Frais du personnel/Valeur ajoutée</b>	133,33%	125,00%	183,33%	55,26%	37,50%	55,05%	43,33%	49,30%	52,94%
<b>Résultat/Chiffre d'affaires</b>	-50,00%	-33,33%	-50,00%	15,22%	31,46%	28,78%	34,72%	31,25%	22,22%

Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Les ratios de gestion se sont améliorés à partir de l'année de modernisation de l'entreprise permettant de passer de 100% pour le ratio Frais du personnel/Chiffre d'affaires à 30% ou encore de - 50% pour le ratio Résultat/Chiffre d'affaires à + 34%.

Grappe mettant en évidence l'évolution de quelques ratios de gestion significatifs sur une période de plus de 23 ans :



Sources : Différents Bilans Comptables de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe permet de remarquer le remarquable bond en avant qu'a effectué cette entreprise après sa modernisation.

## Section 2 : Evolution des autres agrégats de gestion

### a) Evolution de la production physique

#### Tableau d'évolution de la production physique

Unité de mesure : La tonne

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Briques</b>	15 368	15 801	7 100	14 100	6 050	11 687	10 345	8 352	8 246
<b>Tuiles</b>	0	0	6 996	14 065	13 000	13 828	13 487	15 292	17 222
<b>Total</b>	<b>15 368</b>	<b>15 801</b>	<b>14 096</b>	<b>28 165</b>	<b>19 050</b>	<b>25 515</b>	<b>23 832</b>	<b>23 644</b>	<b>25 468</b>

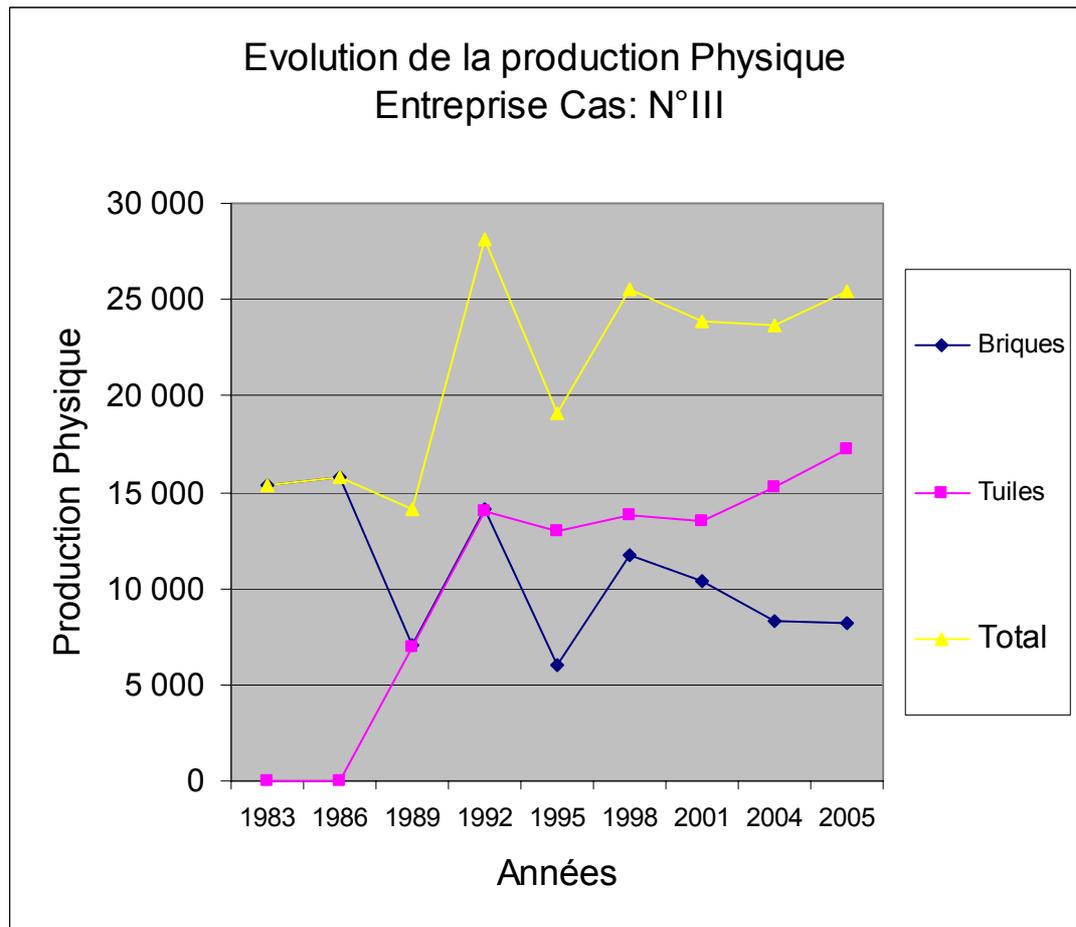
Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Avant sa modernisation cette entreprise ne produisait qu'une seule catégorie de produits : la brique

L'entrée en production en 1989 a nécessité une période d'adaptation et de montée en cadence.

Ce n'est qu'à partir de 1992 que la production de briques et tuiles s'est stabilisée.

Grappe mettant en évidence l'évolution de la production physique sur une période de plus de 23 ans :



Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Le graphe met en évidence l'apparition d'un nouveau produit à partir de la date de sa modernisation et l'accroissement de la production totale réalisée par cette entreprise.

b) Evolution de l'emploi :

Tableau d'évolution de l'emploi

<b>Années</b>	<b>1983</b>	<b>1986</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Cadres</b>	4	14	15	13	10	12	17	19	20
<b>Maîtrises</b>	13	43	53	57	37	69	79	66	56
<b>Exécutions</b>	70	97	104	72	72	120	86	73	79
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>154</b>	<b>172</b>	<b>142</b>	<b>119</b>	<b>201</b>	<b>182</b>	<b>158</b>	<b>155</b>

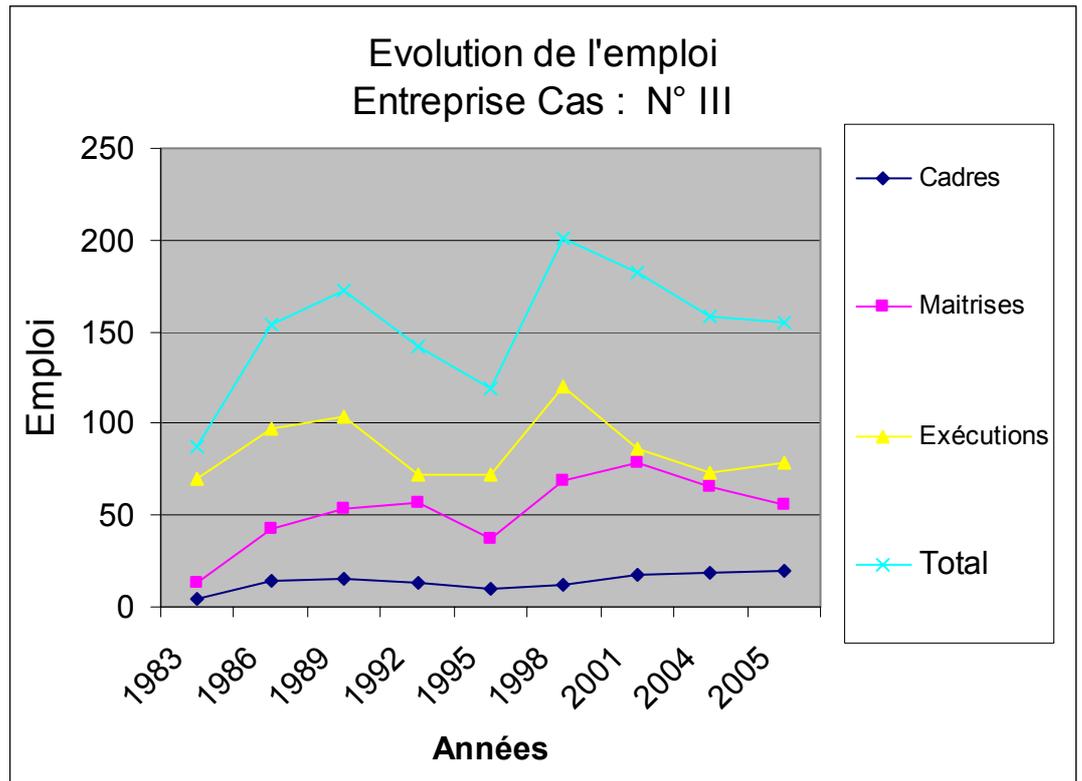
Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Les effectifs de cette entreprise ont connu une hausse importante après sa modernisation et sa conversion en briqueterie et tuilerie.

Les raisons principales relèvent de trois volets principaux :

- 1) En modernisant certaines entreprises, (pour garantir l'emploi) le groupe dont relève l'entreprise redéploie certains travailleurs des unités fermées.
- 2) le procédé technique de fabrication de deux produits simultanés nécessite l'ajout de nouveaux postes de travail.
- 3) Une modernisation des équipements de production contraint l'entreprise à mettre en place des équipes de techniciens capables de maîtriser les technologies modernes et plus perfectionnées.

Grappe mettant en évidence l'évolution de l'emploi sur une période de plus de 23ans :



Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Ce graphe met en relief l'accroissement des effectifs dans leur totalité mais surtout la catégorie maîtrise et cadres après la modernisation (le nombre des agents de maîtrise passe de 13 en 1983 à 56 en 2005, et les cadres de 4 en 1983 à 20 en 2005)

c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

Tableau d'évolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi

Unité de mesure : Ratio1: productivité en tonne    Ratio2 : coût de l'emploi : en millier de DA

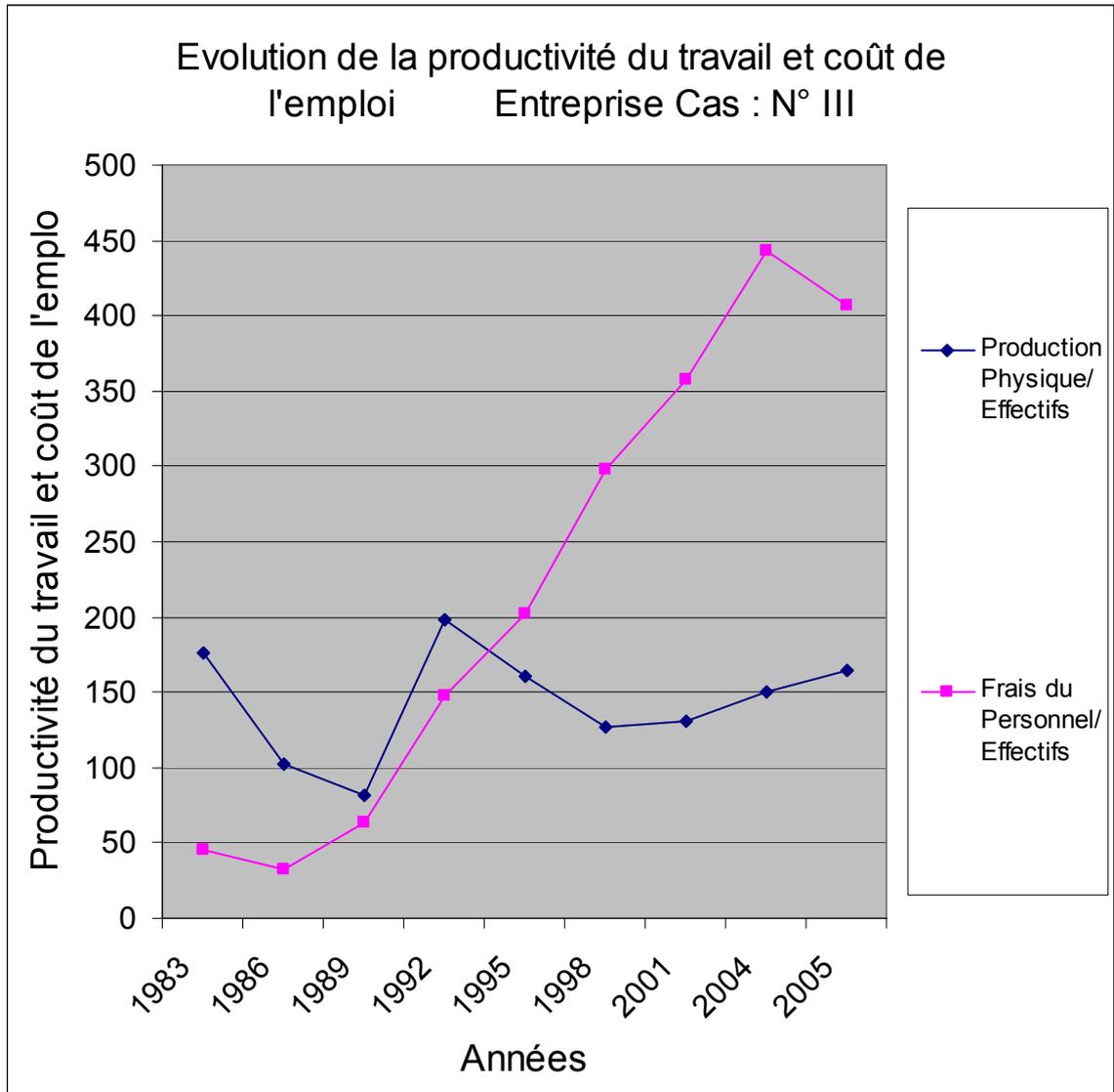
Années	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2005
<b>Productivité du travail = Production Physique/ Effectifs</b>	177	103	82	198	160	127	131	150	164
<b>Coût de l'emploi = Frais du Personnel/ Effectifs</b>	46	32	64	148	202	299	357	443	406

Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

En quantité physique la productivité du travail de cette catégorie d'entreprise ne peut pas se comparer entre la période initiale (avant sa modernisation 1983/1992) et celle qui vient après la modernisation du moment que cette entreprise est passée de la production d'un type de brique simple à faible valeur ajoutée (briques creuses) à un autre type de produits complexes (briques pleines et tuiles romanes) à forte valeur ajoutée.

Par contre nous constatons la forte évolution du coût moyen de l'emploi.

Grappe mettant en évidence l'évolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi sur une période de plus de 23 ans :



Sources différents rapports d'activité de l'entreprise (1983/2005)

Le graphe montre une certaine stabilité au niveau de la productivité du travail exprimée en terme physique mais une forte évolution du coût moyen de l'emploi.

### Conclusion de la deuxième partie :

L'analyse des bilans et autres agrégats de gestion de ces trois cas d'entreprises a permis de mettre en évidence les difficultés financières (conséquences des politiques de financement) qu'elles ont dû supporté durant tout le cycle de leur vie productive.

Ces problèmes exogènes (absence de fonds propres, politique d'investissement, recrutement de masse imposé par les pouvoirs publics, politique de prix, politique de salaires etc.) ont pesé de tout leur poids sur le niveau de rentabilité de ces entreprises et ont constitué un handicap majeur au moment où ces entreprises devaient faire face à la concurrence.

A partir du lancement des réformes nous remarquons quelques améliorations dans la gestion de certaines de ces entreprises qui étaient arrivées d'une part à atteindre un taux d'utilisation des capacités (T.U.C.) de plus de 90% et dégageaient des résultats financiers positifs d'autre part (Résultat bénéficiaire et trésorerie excédentaire).

Au cours de l'exercice 1997 ces entreprises avaient été réorganisées pour faciliter leur privatisation totale (Les premiers appels d'offre et cahiers de charges avaient été lancés au mois de juillet 1998.)

Dans ce cadre leurs statuts avaient été modifiés (Certaines étaient érigées en S.P.A. d'autres en E.U.R.L.) et leurs organes dirigeants étaient invités à passer chez le notaire pour les valider.

Les entreprises viables (dont la situation financière est positive) ont trouvé facilement des acquéreurs, les autres (qui éprouvaient des difficultés financières) ont du être fermées.

## Conclusion Générale :

L'entreprise publique Algérienne dont le démarrage s'est effectué dans des conditions historiques particulières s'est vue fixer des objectifs économiques et sociaux particuliers.

En effet les premières entreprises Algériennes dont la gestion fût reprise par l'état indépendant a été par l'entremise du collectif des travailleurs sur la base d'un modèle de gestion qui s'est avéré approprié à cette époque historique des premières heures d'indépendance à savoir « l'autogestion ». Ce premier modèle de gestion improvisé par les travailleurs fût mis en place rapidement et juste après le départ précipité des colons propriétaires des usines (qui étaient en activité).

Leur départ sans aucune consigne ou passation de pouvoirs aux Algériens était prémédité et cherchait à créer une situation de chaos économique et financier en Algérie par le biais de l'abandon de l'outil de production. Les ouvriers de cette époque là se sont mobilisés en se regroupant autour d'une assemblée élue pour former les premiers noyaux de l'autogestion pour élire ensuite un comité de gestion composé de leur hiérarchie administrative , financière et technique .

Par cette action les travailleurs entendaient relever le défi en assurant la continuité de l'activité de leur usine et de leur revenu.

Ainsi ces premières usines laissées à l'abandon par les colons propriétaires (Exemple d'Altrac à EL-Harrach ou de Torelli à Boudouaou pour notre secteur de briquetiers) ont constitué le premier embryon de l'entreprise publique d'aujourd'hui. Elles se sont renforcées avec le temps par une masse d'investissements (projets de modernisation, de valorisation du patrimoine existant ou de projets neufs).

Vers la fin des années soixante, avec les premières nationalisations du secteur des matériaux de construction effectuées par l'état ; ces embryons industriels ont intégré le potentiel productif de la Société Nationale des Matériaux de Construction qui a pris de l'ampleur et une taille très importante durant la décennie soixante dix avec le lancement des plans de développement (Plan triennal, Premier et deuxième Plans quadriennaux).

Pendant cette période cruciale du développement de l'Algérie et l'orientation politique retenue, les choix stratégiques ont été ficelés en vue d'assurer l'indépendance économique, industrielle, alimentaire et financière du pays.

En matière de stratégie de développement l'entreprise publique était considérée comme un outil de gestion et de réalisation des programmes d'investissement

financés directement sur les fonds du trésor public ; l'objectif recherché en priorité était la création d'emploi pour chaque citoyen, le drainage des potentialités économique du pays, la génération des profits passant au dernier plan.

Les pouvoirs publics misaient sur l'entreprise publique pour assurer un décollage économique du pays.

Ainsi donc la stratégie de développement mise en œuvre durant cette période n'était pas le fait de l'entreprise vue dans son contexte naturel et traditionnel mais le fait du propriétaire qui la considérait comme un instrument de réalisation de sa politique d'industrialisation et de socialisation de l'économie.

Cette orientation volontariste a engendré avec le temps des résultats très insuffisants et des déséquilibres très graves qui ont permis à certains économistes de qualifier l'entreprise publique de « naufragé financier ».

Cette situation est née du fait que l'entreprise ne pouvait engager un processus de développement sans être imprégnée par une logique qui lui est propre et qui lui permettrait d'utiliser ses propres mécanismes d'une manière autonome.

Les gestionnaires de ces entreprises étaient tenus de respecter les procédures et de mettre en application les instructions sans tenir compte des incidences financières qui pouvaient retomber sur leur entreprise.

A cet effet les dirigeants n'accordaient aucune importance aux notions de fonds propres, endettements excessifs, fiscalité, ni encore moins à la structure financière de l'exploitation marquée par des déficits chroniques qui ont fait bouillir de neige au fil des années avec des conséquences directes sur la trésorerie qui a été marquée par des découverts bancaires exorbitants et une situation financière des plus déstructurées.

Les lois relatives à l'autonomie des entreprises et la mise en œuvre des réformes économiques dans leur ensemble ont mis à nu les défaillances accumulées et enregistrées jusqu'à ces dates fatidiques.

Les résultats définitifs ont été dans un premier temps la fermeture et/ou la dissolution des entreprises les plus vulnérables financièrement et la privatisation totale de celles qui sont arrivées à se redresser.

Le secteur des produits rouges qui employait plus de 7 000 travailleurs (au niveau national) et qui arrivait à atteindre un taux d'utilisation des capacités qui avoisinait les 90% de même qu'il assurait la couverture du marché à plus de 50% peut-il connaître à l'avenir (avec le changement de propriétaire) un développement plus conséquent et une gestion plus rationnelle ?

## Bibliographie

### LIVRES :

- Braunstein Florence et Pepin Jean François Histoires des grandes idéologies (Vuibert,98)
- Jean René Edighofer : Précis de gestion de l'entreprise (édition Nathan ; 96)
- Guerrien Bernard : Dictionnaire d'analyse économique
- Kharabi Mohamed Zinz : Le mémento de comptabilité et de commerce Edition Ibn Rochd.
- Silem Ahmed, Albertini J. Marie : Lexique d'économie (Daloz ; 86)
- Mosse Eliane : Comprendre l'économie (Edition le seuil ; 74)
- Chaîneau André : Lexique d'économie générale (Edition Puf ;79)
- Labaronne Daniel : Economie générale (1<sup>ère</sup> année, 2<sup>ème</sup> année, seuil ; 98 )
- Longatte J., Van Hove P.: Economie générale (Réviser la gestion Dunod ; 2002 )
- Ventelou Bruno : Lire Keynes et le comprendre (Vuibert ; 97)
- Martina Daniel : Précis d'économie (Nathan ; 97)
- Albertini Jean Marie : L'économie basique (Nathan ; 88)
- Delfaud Pierre : Les théories économiques (Bouchenne , Alger, 93)
- SCHWOB Claude : Fondement de la pensée économique (Vuibert 2001)
- Benachnou Abdelatif : Indroduction à la pensée économique (OPU ; 81)
- Bosserelle Eric : Les courants économiques et leurs enjeux (Top édition ; 98)
- Sid Ali Boukrami : VADE-MECUM de la finance (OPU 01/92)
- Michel Albouy : Finances (Exercices et cas) Investissements, Financements, Acquisitions (Edition Economica)
- Paul Löwenthal : Economie et finances publiques (2<sup>ème</sup> édition de Boeck et Larcier 1996 Département de Boeck Université Pris , Bruxelles)
- De Bodt (G) : La maîtrise des coûts et des marges dans l'entreprise (Direct costing, Profit, planning) Dunod Paris 4<sup>ème</sup> édition 1978, nouveau tirage 1980
- J.M. Auriac , H.Bougault Economie de l'entreprise 3<sup>ème</sup> édition 1984
- Bierman (H) : Stratégie et gestion financière (édition Economica paris 1982)
- Alomar (R) : Financement du développement de l'entreprise (Presses Universitaires de France Paris 1981)

## Lois et revues :

- Lois de finances de la République Algérienne Démocratique et populaire des années 1970 à 1980.
- Loi 86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit
- Lois 88/01, 88/03 relatives à l'autonomie des entreprises
- Code du commerce
- Loi sur les relations de travail 1990
- Lois de 1995 et 2001 relatives à la privatisation des capitaux marchands de l'état

## Thèses de doctorat d'état :

- MEZAACHE ALI : L'entreprise publique Algérienne et les nouvelles réformes économiques : Eléments d'analyse d'une nouvelle dynamique de gestion. Thèse de doctorat Es Sciences économiques (Université d'Alger Faculté des Sciences économiques 1998/1999)
- TOUAHAR MOHAMED TOUHAMI : Politiques de privatisation sous les réformes économiques : Cas de L'Algérie Thèse de doctorat Es Sciences économiques (Université d'Alger ; Faculté des Sciences économiques ; 2005/2006)

## Mémoires de Magistère :

- HARCHAOU ABDELKRIM : Analyse dynamique de l'équilibre et des financements de l'entreprise publique Algérienne (Mémoire de Magistère ; Université d'Alger ; Faculté des sciences économiques 1989)
- MOUAKRI MOUBAREK : Situation de la gestion stratégique dans les entreprises publiques : Cas des entreprises Algériennes ; (Mémoire de Magistère ; Université d'Alger ; Faculté des sciences économiques ; Département Gestion ; 1986)
- TALBI BADREDINE : Conséquences des réformes économiques sur l'emploi : Cas de l'Algérie (Mémoire de Magistère en économie et statistiques appliqués Option Analyses économiques ; Université d'Alger ; Institut National de la planification et des statistiques ; 2005)
- Collection dirigée par Hadj-Nacer Roustoumi : Les cahiers de la réforme (Institutions financières, Fonds de participation, Ingénierie financière).

## Documents, Textes, et rapports :

1. Bilans comptables des trois entreprises (briqueteries et briqueteries/tuileries) des années 1983 à 2005.
2. Rapports d'activité des trois entreprises objet de l'étude pour les années 1983 à 2005.
3. Plans de réhabilitations des trois entreprises étudiées.
4. Budgets prévisionnels des trois entreprises étudiées.

## ANNEXES

- Plan de Financement de l'exploitation
- Décision d'individualisation d'un projet industriel
- Décision de Financement d'un projet industriel

# **ANNEXE 1**

Plan de Financement de l'exploitation

## Plan de financement de l'exploitation

Unité de Mesure Million de D.A.

<u>Rubriques</u>	<b>Total Annuel</b>	<b>J.</b>	<b>F.</b>	<b>M.</b>	<b>A.</b>	<b>M.</b>	<b>J.</b>	<b>J.</b>	<b>A.</b>	<b>S.</b>	<b>O.</b>	<b>N.</b>	<b>D.</b>
<b>Solde à nouveau</b>	3	3	6	11	12	12	15	16	16	15	18	19	16
<b><u>Dépenses</u></b>													
Charges du personnel	60	4	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6
Services	20	1	0	1	0	2	3	3	3	3	2	1	1
Frais divers	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Impôts et taxes	39	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
Investissements	15	1	1	5	2	1	0	0	0	0	0	5	0
Dettes antérieures	7	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	0
Avances s/cautionnements	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Remboursement fournisseurs locaux	28	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	5
Remboursement fournisseurs Etrangers	6	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
Contribution fonds social	4	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
<b><u>Dettes financières</u></b>													
Principal	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Intérêts	13	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Frais financiers courants	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
<b><u>Total dépenses</u></b>	247	17	16	22	20	19	23	20	23	19	19	23	26
Ventes de produits	253	20	21	22	20	22	23	20	22	21	20	20	22
Recettes diverses	4	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
<b><u>Total Recettes</u></b>	257	20	21	23	20	22	24	20	22	22	20	20	23
Différences Recettes/Dépenses	+ 10	+3	+5	+1	0	+3	+1	0	- 1	+3	+1	- 3	- 3
<b>Solde Cumulé</b>	+13	+6	+11	+12	+12	+15	+16	+16	+15	+18	+19	+16	+13

Sources : Budget prévisionnel de l'entreprise

## **ANNEXE 2**

Décision d'individualisation d'un projet industriel

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION  
ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

وزارة التخطيط والتنمية العمرانية

Alger le

16.12.84

M.P.A.T /84/4727/IH/404

Secteur	: IMMOBILIER
Sous-Secteur	: MATÉRIEAUX DE CONSTRUCTION CERAMIQUE ET VERRE
Chapitre	: MATÉRIEAUX DE CONSTRUCTION (162)
Article	: RENOUVÈLEMENT (9)
Gestionnaire	: E.P.R. Centre (016.36)
Opération n°	: [ 16.162.9.016.36.01 ]

### D É C I S I O N

Le Ministre de la Planification et de l'Aménagement du Territoire  
la loi n° 80 - 11 du 13 Décembre 1980 portant Plan Quinquennal 1980-1984

la loi n° 83 - 19 du 18 Décembre 1983 portant Loi de Finances pour 1984

décret N° 81-261 du 26 Septembre 1981 portant attributions du Ministère de la Planification  
aménagement du Territoire

à demande présentée par :

décision d'individualisation n° 1/4065/IH/337 du 10.10.1984  
erreur intervenue dans le numéro de l'opération

### D É C I D E :

LE 1 : Les caractéristiques de l'opération rappelée dans le tableau A  
sont modifiées conformément au tableau B . Dossier J/156  
Rectification du numéro de l'opération



## **ANNEXE 3**

Décision de Financement d'un projet industriel

X7

MINISTÈRE DES FINANCES

REPUBLIQUE ALGERIE  
DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR, DU CRÉDIT  
ET DES ASSURANCES

N° 284

F/DSTCA/FFAEP /N.M

D E C I S I O N

LE MINISTRE DES FINANCES

Vu l'ordonnance n° 80.11 du 13 décembre 1980 portant plan quinquennal 1980/1984 :

Vu la loi n° 82.14 du 30 décembre 1982 portant loi de finances pour 1983 en son article 5,1

Vu la circulaire n° 21 SEP/BCP/CIR du 20 mai 1974 du Ministère des Finances et du Secrétariat d'Etat du Plan relative aux investissements du 2ème plan :

Vu la décision d'individualisation du Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire n° 84/4727/IE/404 du 16/12/1984

Vu les délibérations du conseil de direction de la Banque Algérienne de Développement en date du 25/03/1985

Vu la notification n° 1028 du 25/03/1985 de la Banque Algérienne de Développement.

D E C I D E

ARTICLE 1° : - Il est mis à la disposition de l'Entreprise des Produits Rouges du Centre (EPRC)

un crédit d'un montant de vingt neuf millions neuf cent soixante cinq mille dinars (29.965.000 D.A.)

pour le financement du projet n° N6.162.9.016.36.01

Intitulé : Renouvellement 2ème tranche 83-84 Entreprise des Produits Rouges Centre.

2, 824  
ARTICLE 2° :- Le Financement de cet investissement d'effectura comme suit :

Crédit moyen terme : 17.965.000 DA  
Crédit Extérieur : 12.000.000 DA

Durée : 5 ans + 2 ans de différé

ARTICLE 3° : -

ARTICLE 4° :- Le Directeur Général du Trésor, du Crédit et des Assurances, le Gouverneur de la Banque Centrale d'Algérie, le Directeur Général de la Banque Algérienne de Développement, le Directeur Général de la Banque Extérieure d'Algérie

et le Directeur Général de l'Entreprise des Produits Rouges du Centre

sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

ALGER, LE 4 MAI 1985



Handwritten signature and a rectangular stamp containing Arabic text: "مدير عام بنك الجزائر المركزي" and "ش.م.م. الجزائر".

COPIES POUR ATTENTION A :

Monsieur le Gouverneur de la  
BANQUE CENTRALE L'ALGERIE

Monsieur le Directeur Général de la  
BANQUE ALGERIENNE DE DEVELOPPEMENT

Monsieur le Directeur Général de la Banque Extérieure d'Algérie

Monsieur le Directeur Général de l'Entreprise des Produits Rouges du Centre

COPIE POUR INFORMATION A :

Monsieur le Ministre des Industries Légères.

Monsieur le Ministre de la Planification et  
de l'Aménagement du Territoire.

BANQUE ALGERIENNE DE DEVELOPPEMENT

REF. DOSSIER : D.P.S/N° 85.096

Alger, le 25 MARS 1985

NOTIFICATION DE FINANCEMENT N° 1028

SIÈGE BAD GESTIONNAIRE : DRC  
 BANQUE DOMICILIAIRE : BEA  
 MINISTÈRE DE TUTELLE : INDUSTRIES LEGERES

Le Conseil de Direction de la Banque Algérienne de Développement a examiné, au cours de sa séance du 25.03.1985 la demande datée du de l'Entreprise

DES PRODUITS ROUGES CENTRE ( EPRC )  
 par laquelle elle sollicite le financement du projet identifié ci-dessous.

IDENTIFICATION DU PROJET

N° d'opération MPAT : NG.162.9.016.36.01  
 intitulé : RENOUELEMENT 2ème TRANCHE  
 individualisé pour un coût de DA 29 965 000  
 par décision N° 84/4727/IIH/404 du 16.12.1984

Sur la base des éléments contenus dans le dossier présenté par l'entreprise, et après délibération, le Conseil de Direction a adopté la structure de financement suivante :

AUTOFINANCEMENT DA				
DOTATION	DA		Durée	ans + différé ans
C.L.T	DA			
C.M.T	DA	17 965 000	Durée 5	ans + différé 2 ans
C.E	DA	12 000 000		

La présente notification est provisoire et doit faire l'objet de confirmation, par le Ministère des Finances - DGICA, sous la forme d'une décision de financement qui lui sera substituée, et dont les conditions et montants y indiqués deviendront seuls valables sauf nouvelle modification ultérieure.

Jusqu'à l'émission par le Ministère des Finances de la décision formelle de financement la présente notification en tiendra lieu et en emportera tous les effets notamment en matière d'engagement de l'opération et d'utilisation des différentes formes de crédit auprès de BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE

OBSERVATIONS OU RESERVES



*Alleg*

استضاء: عبد الحميد خالد

## **GLOSSAIRE ET ABREVIATIONS**

- E.P.A. : Entreprise Publique Algérienne
- S.P.A. : Société par Actions
- E.U.R.L. : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
- S.N.M.C. : Société Nationale des Matériaux de Construction
- A.G.I. : Autorisation Globale d'Importation
- B.E.A. : Banque Extérieure d'Algérie
- C.A.D. : Caisse Algérienne de développement
- B.A.D. : Banque Algérienne de développement qui a remplacé la CAD
- TUC : Taux d'utilisation des capacités
- C.A. HT : Chiffre d'affaires hors taxes
- EBE ; Excédent Brut d'Exploitation
- IBS : Impôts sur le Bénéfice des Sociétés
- CMCC : Crédit de Mobilisation de Créances Commerciales
- DLMT : Dettes à Long et Moyen terme
- DCT : Dettes à Court Terme

## *SOMMAIRE*

INTRODUCTION	page 3 à 9
<u>PARTIE I: ANALYSE DES SYSTEMES DE FINANCEMENT UTILISES</u>	
<u>Chapitre Préliminaire :</u>	
Problématique de financement des entreprises publiques (Plan ou Marché)	page 13 à 22
<u>Section 1 :</u> Les libéraux et le marché	page 13
<u>Section 2 :</u> Les tenants de l'économie planifiée	page 18
<u>Section 2 :</u> Les solutions pragmatiques	page 21 à 22
<u>Chapitre I :</u> Analyse critique des systèmes de financement en vigueur	page 23 à 35
<u>Section 1 :</u> Systèmes de financement en vigueur avant les réformes économiques	page 23 à 29
<u>Section 2 :</u> Systèmes de financement en vigueur après les réformes économiques	page 29 à 35
<u>Chapitre III :</u> Mise en œuvre de l'autonomie des entreprises publiques et son impact sur leur situation financière.	page 36 à 39
<u>Section 1 :</u> Coût de la perte de change sur les finances de l'entreprise	page 36 à 38
<u>Section 2 :</u> Gestion des ressources humaines et prise en charge de la pléthore	page 38
<u>Section 2 :</u> L'entreprise face à son marché et à la concurrence	page 38 à 39
<u>Chapitre IV :</u> Présentation des instruments financiers utilisés par les entreprises dans les pays à économie de marché (A titre de comparaison)	page 40 à 51
<u>Section 1 :</u> Nature des besoins de financement	page 40 à 41
<u>Section 2 :</u> Durée des besoins de financement	page 41 à 43
<u>Section 3 :</u> Les sources de financement	page 43 à 51
Conclusion de la première partie	page 52 à 53

## PARTIE II: ETUDE DE CAS

### Chapitre I :

Présentation du groupe d'entreprises publiques étudiées **page 56**

### Chapitre II Cas N°I : Entreprises nationalisées et intégrées dans le patrimoine public.

#### Section 1 : Evolution de la structure des bilans et comptes de résultat

- a) Evolution des principaux postes du Bilan (Actif) **page 59 à 60**
- b) Evolution des principaux postes du Bilan (Passif) **page 61 à 62**
- c) Evolution des principaux Comptes de résultats **page 63 à 64**
- d) Evolution de quelques agrégats financiers **page 65 à 66**
- e) Evolution de quelques ratios de gestion **page 67 à 68**

#### Section 2 : Evolution des autres agrégats de gestion

- a) Evolution de la production physique **page 69 à 70**
- b) Evolution des effectifs **page 71 à 72**
- c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi **page 73 à 74**

### Chapitre III Cas N°II : Entreprises de production réalisées (projets neufs) durant la période des plans de développement (Investissements planifiés réalisés avant les réformes)

#### Section 1 : Evolution de la structure des bilans et comptes de résultat

- a) Evolution des principaux postes du Bilan (Actif) **page 77 à 78**
- b) Evolution des principaux postes du Bilan (Passif) **page 79 à 80**
- c) Evolution des principaux Comptes de résultats **page 81 à 82**
- d) Evolution de quelques agrégats financiers **page 83 à 84**
- e) Evolution de quelques ratios de gestion **page 85 à 86**

#### Section 2 : Evolution des autres agrégats de gestion

- a) Evolution de la production physique **page 87 à 88**
- b) Evolution des effectifs **page 89 à 90**
- c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi **page 91 à 92**

## Chapitre IV Cas N°III : Entreprises de production (projets neufs) réalisées après le lancement des réformes économiques

### Section 1 : Evolution de la structure des bilans et comptes de résultat

- a) Evolution des principaux postes du Bilan (Actif) **page 95 à 96**
- b) Evolution des principaux postes du Bilan (Passif) **page 97 à 98**
- c) Evolution des principaux Comptes de résultats **page 99 à 100**
- d) Evolution de quelques agrégats financiers **page 101 à 102**
- e) Evolution de quelques ratios de gestion **page 103 à 104**

### Section 2 : Evolution des autres agrégats de gestion

- a) Evolution de la production physique **page 105 à 106**
- b) Evolution des effectifs **page 107 à 108**
- c) Evolution de la productivité du travail et du coût de l'emploi **page 109 à 110**

Conclusion de la deuxième partie **page 111**

**CONCLUSION GENERALE** **page 112 à 113**

Bibliographie **page 114 à 116**

### Annexes

- Plan de financement **page 118**
- Décision d'individualisation d'un projet **page 120**
- Décision de financement d'un projet **page 121**

Glossaire et Abréviations **page 122**

Sommaire **page 123 à 125**