

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERI de TIZI OUZOU
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des Sciences Economiques**

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Economiques
Option : Gestion des Entreprises**

THEME

***LES ALLIANCES STRATEGIQUES DANS LE
SECTEUR DES ASSURANCES
- DETERMINANTS ET MOTIVATIONS -
CAS DU PROTOCOLE D'ACCORD SAA / MACIF***

Présenté par : Mlle. MAHOUCHE Yamina

Devant le jury composé de :

Président : Mr. TESSA Ahmed, Professeur, UMMTO
Rapporteur : Mr. GUENDOUI Brahim, Maître de conférences « A », UMMTO
Examineurs : Mr. AZOUANI Nacer, Maître de conférences « A », ESC- Alger
Mr. BOUYAHIAOUI Nasser, Maître de conférences « B », UMMTO

Date de soutenance : 13 juin 2012

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos profonds remerciements à Monsieur B. GUENDOUZI, Maître de Conférences « A » à la F.S.E.C.S.G de l'U.M.M.T.O, pour l'intérêt qu'il a manifesté à l'égard de ce travail.

Il nous est agréable d'adresser nos remerciements à Monsieur le Président Directeur Général de la Société Nationale d'Assurance (SAA) A. LATROUS, pour nous avoir permis l'accès à l'information.

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à Monsieur A. AIT TAHAR, Assistant du Président Directeur Général, de nous avoir consacré de son temps, aidé, conseillé et soutenu.

Nos remerciements, vont également à Monsieur R. LABIDI, Assistant du Président Directeur Général, Monsieur M. DOUAKH Directeur Général Adjoint Chargé du Technique, Monsieur M. ABANE Directeur Général Adjoint Chargé des Finances, Comptabilité et Systèmes d'informations, Mademoiselle D. BELKACEM, Divisionnaire Vie (Par intérim) à la SAA et Monsieur S. HADDOUCHE, Directeur Général Adjoint de la Société d'Assurance de Prévoyance et de Santé (SAPS).

Nos remerciements sont adressés aussi à Mademoiselle H. BELKESSAM, Divisionnaire au Conseil National des Assurances, à Madame O. BELKHEMSA et Madame N. DOUICI, Maîtres assistantes à la F.S.E.C.S.G.

Enfin, nous adressons nos remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

DEDICACES

A mes parents

A mes frères, sœurs, belle sœur et neveux

A tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire

***« La théorie sans la pratique est déraisonnée
et la pratique sans la théorie est impuissante »***

Emmanuel KANT

Liste des abréviations

AFRICA-RE : Africa-reinsurance

BADR : Banque Algérienne du Développement Rural

BDL : Banque du Développement Local

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

CAAT : Compagnie Algérienne d'Assurance de Transport

CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations

CASH : Compagnie d'Assurance des hydrocarbures

CCR : Compagnie Centrale de Réassurance

CIAR : Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance

CNA : Conseil National des Assurances

CNEP-Banque : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque

CSA : Commission de Supervision des Assurances

FBCF : Formation Brute du Capital Fixe

FGA : Fonds de Garantie Automobile

FGAS : Fonds de Garantie des Assurés

GEIE : Groupement Européen d'Intérêt Economique

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

IARDT : Incendie Agricole Risque Divers Transport

MACIF: Mutuelle Assurance des Commerçant et Industriels de France

MAP : Multi-garanties Activité Professionnelle

OPA: Offre Publique d'Achat

OPE: Offre publique d'Echange

PME: Petite et Moyenne Entreprise

R&D : Recherche et Développement

SAA : Société Nationale d'Assurance

SAP : Sinistre à Payer

SAPS : Société d'Assurance de Prévoyance et de Santé

SCP : Structures-Comportement- Performances

SGCI : Société de Gestion du Crédit Immobilier

SICAV : Société d'Investissement à Capital Variable

SIH : Société d'Investissement Hôtelier

SOFICOP : Société Financière en Conseil et Placement

SPA : Société Par Actions

SRH : Société de Refinancement Hypothécaire

TPE : Toute Petite Entreprise

UAR : Union Algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance

Liste des tableaux

<u>Tableau 1</u> : Définitions de l'alliance interentreprises	14
<u>Tableau 2</u> : Les attributs des structures de gouvernance	40
<u>Tableau 3</u> : Mode d'accès X mode d'action : quatre manœuvres génériques	60
<u>Tableau 4</u> : Structure des Indemnisations	97
<u>Tableau 5</u> : Evolution de la structure du portefeuille par branche	100
<u>Tableau 6</u> : Structure des indemnisations (Exercice 2010)	101
<u>Tableau 7</u> : Contribution des sociétés d'assurance à l'investissement national	102
<u>Tableau 8</u> : Position macro-économique du secteur des assurances	103
<u>Tableau 9</u> : Effectif de la SAA (2006-2010)	113
<u>Tableau 10</u> : Evolution du chiffre d'affaires et du résultat de la SAA (2004 /2010)	115
<u>Tableau 11</u> : Evolution du chiffre d'affaires par branche 2003-2010	117
<u>Tableau 12</u> : Prise de Participation	118
<u>Tableau 13</u> : Ratio Placements / Engagements techniques	119
<u>Tableau 14</u> : Résultat du Groupe MACIF (Exercice 2010)	123

Liste des Figures

<u>Figure 1</u> : <i>La notion d'alliance : entre deux écueils sémantiques</i>	12
<u>Figure 2</u> : <i>La notion d'alliance : définition en quatre points clés</i>	15
<u>Figure 3</u> : <i>Deux types d'alliances selon la nature des ressources mises en commun</i>	19
<u>Figure 4</u> : <i>Taxonomie des compétences</i>	45
<u>Figure 5</u> : <i>Evolution du taux de pénétration</i>	104
<u>Figure6</u> : <i>Structure du portefeuille de la SAA par branche (Exercice 2010)</i>	114
<u>Figure 7</u> : <i>Structure des indemnisations de la SAA (Exercice 2010)</i>	115
<u>Figure8</u> : <i>Evolution du chiffre d'affaires et du résultat de la SAA (2004/2010)</i>	116
<u>Figure 9</u> : <i>Répartition du chiffre d'affaires du Groupe MACIF (Exercice 2010)</i>	123
<u>Figure 10</u> : <i>Les principaux indices du baromètre qualité MACIF (juin 2011)</i>	126

SOMMAIRE

<i>Introduction Générale</i>	02
<i>Chapitre I : Définitions, Caractéristiques, formes et cadre juridique des alliances stratégiques</i>	09
<i>Section 1 : Le concept d'alliance interentreprises</i>	10
<i>Section 2 : Les formes organisationnelles de coopération</i>	21
<i>Conclusion du chapitre</i>	33
<i>Chapitre II : Les déterminants théoriques de la coopération</i>	34
<i>Section 1 : Les modèles théoriques centrés sur la firme</i>	36
<i>Section 2 : Les modèles théoriques centrés sur les relations de la firme à son environnement</i>	46
<i>Conclusion du chapitre</i>	55
<i>Chapitre III : Management des coopérations</i>	56
<i>Section 1 : Les raisons de choix entre autonomie et coopération</i>	57
<i>Section 2 : La préparation et la mise en œuvre de la coopération</i>	72
<i>Conclusion du chapitre</i>	81
<i>Chapitre IV : Etude de cas « PROTOCOLE D'ACCORD (SAA) / (MACIF) »</i>	82
<i>Section 1 : Caractéristiques du secteur assurantiel algérien</i>	85
<i>Section 2 : Présentation des deux parties du Protocole d'accord SAA et MACIF</i>	110
<i>Section 3 : Analyse du protocole d'accord SAA / MACIF</i>	129
<i>Conclusion du chapitre</i>	140
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	143

Face à la mondialisation de l'économie, l'accélération de l'innovation dans tous les domaines et l'arrivée des nouvelles technologies de communication, l'entreprise ne peut plus rester isolée.

Pour pénétrer de nouveaux marchés, lancer plus vite des produits innovants ou acquérir les nouvelles compétences indispensables, l'entreprise se voit aujourd'hui plus que jamais, conclure des alliances au cœur même de ses métiers.

Depuis près de trente ans, les recherches qui ont été menées sur ce phénomène arrivent sensiblement aux mêmes conclusions : ces nouvelles formes d'organisations apparaissent comme les plus adaptées à l'environnement économique d'aujourd'hui ! Certains chercheurs postulent même que ces nouvelles formes d'organisations peuvent servir à réduire le fossé entre les pays industrialisés et les pays en développement.

L'alliance n'est en effet ni une forme nouvelle de relations entre firmes, ni une innovation organisationnelle récente. En effet, dans un espace marqué par le paradigme concurrentiel, la pratique des affaires s'est orientée depuis les années 1980 - plus ou moins ouvertement selon les domaines d'activité - vers des stratégies de coopération interentreprises. Les entreprises concernées conduisent certaines de leurs actions, non plus de façon autonome en faisant cavalier seul ou à travers des acquisitions, mais en coopérant avec des firmes qui peuvent même être leurs concurrents les plus proches. Cette montée en puissance des alliances interentreprises s'observe dans le nombre d'opérations et l'envergure de ces accords.

La pratique des affaires s'est ainsi orientée vers de nouvelles formes de relations interentreprises où l'alliance s'est imposée comme une sérieuse alternative aux acquisitions et aux fusions. Les alliances ne sont pas une forme nouvelle de relations interentreprises, mais leur développement est frappant.

La recherche récente sur les alliances interentreprises dépasse le cadre de travaux plus anciens sur la Joint Venture comme outil d'implantation à l'étranger. La joint venture est en effet depuis longtemps un mode d'internationalisation. Nombreuses sont ainsi les grandes entreprises de pays industriels (notamment nord-

américaines) à avoir formé des joint-ventures avec des partenaires locaux de pays moins avancés sur un plan économique. Si elle a longtemps été fortuite, l'alliance est maintenant plus largement répandue et peut même constituer une option stratégique centrale.

Adler(1979), Arndt (1979), Killing (1982), Ulrich (1983) ont été parmi les premiers auteurs en gestion à relever cette érosion du comportement concurrentiel. La recherche en gestion sur les alliances et coopérations a donc émergé au début des années 1980. Depuis, le nombre de travaux a augmenté dans des proportions considérables. Cet essor de la recherche a suivi celui des pratiques. Le foisonnement des travaux a ainsi nourrit la réflexion. L'attention a été principalement centrée sur la définition de formes alternatives d'alliances, la proposition de théories explicatives du comportement coopératif (tant sous l'angle des stimulants environnementaux que des objectifs poursuivis par des alliés ou des bénéfices attendus), l'équilibre entre autonomie et coopération, la définition de ce que la performance d'une alliance devrait être, et l'identification des facteurs de succès ou d'échec de la coopération.

- **Problématique**

L'alliance stratégique, est identifiée comme « un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération »¹. L'adjectif « stratégique » s'il est ajouté volontiers au mot « alliance », c'est pour souligner que les alliés ont planifié cette opération dans leur stratégie et que l'alliance est un moyen de maintenir, voire de renforcer leur position concurrentielle. Ainsi, l'ambition de ce travail de recherche est l'analyse du protocole d'accord signé entre l'entreprise algérienne à savoir, la Société Nationale d'Assurance (SAA) et la Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de

¹ JOLLY. (D), « Alliances interentreprises, entre concurrence et coopération », Ed. Vuibert, 2001.

France (GROUPE MACIF), qualifié par les dirigeants des deux parties de « partenariat stratégique ». Il s'agit en fait, en se positionnant du côté de l'entreprise locale, d'expliquer les raisons d'être de ce protocole d'accord ; en d'autres termes, identifier les facteurs environnementaux attrayants et les facteurs menaçants (se rapportant notamment à l'organisation et au secteur assurantiel algérien) ainsi que les facteurs endogènes à la SAA (les ressources internes et le profil des dirigeants) induisant ce rapprochement et vérifier s'il s'agisse d'alliance stratégique telle définie ultérieurement. Ainsi, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les facteurs environnementaux et les facteurs internes à l'entreprise algérienne justifiant le protocole d'accord ?
2. Le protocole d'accord signé par la SAA avec la MACIF, peut-il être qualifié d'alliance stratégique, à la lumière de la définition retenue?

- **Hypothèses**

Afin de répondre à ces questions, trois hypothèses sous-tendent ce travail :

Hypothèse 1 : Les facteurs environnementaux, notamment l'accélération de l'ouverture du marché des assurances aux assureurs étrangers avec la promulgation de la loi 06/04 du 20 février 2006, modifiant et complétant l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances, favorisent la conclusion d'alliances avec des sociétés étrangères.

Hypothèse 2 : L'objectif assigné au contrat est le transfert de compétences managériales.

Hypothèse 3 : Le protocole d'accord, fruit de longues négociations, manifeste les caractéristiques de l'alliance stratégique.

- **Objectifs du mémoire**

Comme tout mémoire de magister, le présent mémoire se suffit à éclairer sur le thème des alliances stratégiques d'une façon cohérente et non pas apporter des solutions miracles ; Ainsi, le thème est approché positivement et non pas normativement.

La réalisation de ce mémoire vise un double objectif, théorique et pratique. Sur le plan théorique, fondamentalement et devant une abondance d'écrits sur les

alliances stratégiques, la raison d'être du présent mémoire est de structurer la réflexion, de mettre en ordre et de synthétiser les principales approches sur les alliances stratégiques ; un effort est fait pour définir clairement la notion d'alliance et présenter les différentes formes de coopérations interentreprises. L'approche reste toujours objective entre le risque d'appréhender l'alliance sous un mode de suspicion ou de sombrer dans les louanges de la coopération angélique.

De ce fait, il se propose notamment, d'apporter :

- Une définition rigoureuse de l'alliance interentreprises ;
- Un panorama des formes organisationnelles de coopération ;
- Une typologie originale distinguant les endogamies et les exogamies ;
- Une vision articulée des manœuvres génériques : autarcie, conquête, développement en coopération et appropriation collective ;
- Une mise en exergue des critères de choix entre autonomie et coopération.

En sus de ces objectifs sur le plan théorique, il ait des objectifs plus pratiques, ayant trait à la formation et la mise en œuvre d'une alliance ; il s'agit plus précisément :

- Dans le contexte de pays émergent, le phénomène d'alliance est nouveau, il s'agit de s'imprégner sur les stratégies d'alliances, à anticiper les conséquences d'une alliance, à comprendre, à articuler et à contrôler les différents facteurs qui vont l'amener ou non à conclure une alliance ;
- De différencier les questions et enjeux managériaux selon que l'alliance se fait dans le secteur ou à l'extérieur (endogamique ou exogamique) ;
- De fournir un ensemble de repères pour l'élaboration d'une alliance et la conduite d'une coopération.

• **Méthodologie**

La méthodologie adoptée est la suivante :

- *Sur le plan conceptuel* : Pour une meilleure approche de la thématique des alliances stratégiques, une documentation constituée d'ouvrages, thèses, mémoires et articles de revue, est consultée. Elle aborde notamment la définition, caractéristiques, typologies, les théories ayant expliqué les raisons

d'être des alliances et l'arbitrage entre ces dernières et d'autres formes d'organisation ainsi que leur management.

Deux ouvrages clés, nous ont permis de mieux cerner notre sujet ; en l'occurrence celui de JOLLY Dominique « alliances stratégiques » éditions Vuibert, 2001 et celui de GARETTE Bernard et DUSSAUGE Pierre : « les stratégies d'alliances », éditions d'Organisation, paris, 1996.

Après avoir étudié le sujet sur le plan conceptuel, les alliances stratégiques apparaissent comme une option pour l'entreprise lui permettant d'assurer son développement dans un environnement de plus en plus exigeant.

Cette alternative stratégique apparaît quand les facteurs environnementaux sont exigeants et que l'entreprise manque de ressources et de compétences pour mettre en œuvre sa stratégie.

Ce présent travail permet de constater que les alliances stratégiques obéissent à un processus de montage et de mise en œuvre, où différents facteurs interviennent.

- *Enquête du terrain :*

Notre choix est porté sur le secteur des assurances, en raison des différentes réformes amorcées en 1995 et accélérées en 2006, dont l'objectif principal est la libéralisation de ce secteur. Notre enquête porte sur la Société Nationale d'Assurance et le protocole d'accord signé avec le groupe français MACIF. Un effort a été opéré pour la prise de connaissance du secteur algérien des assurances et la société nationale d'assurance partie prenante du secteur et dont l'évolution se conjugue étroitement avec l'évolution du secteur algérien des assurances. En outre, en se positionnant du côté de l'entreprise locale et en se basant sur les résultats sur le plan conceptuel, un questionnaire a été élaboré et déroulé avec notamment des cadres de la SAA et complété par des entretiens. Aussi, nous avons sollicité des cadres de la filiale commune créée dans le cadre de ce protocole d'accord, d'assurances de personnes en activité depuis le 1^{er} juillet 2011, avec la séparation effective entre assurances dommages et

assurances de personnes, conformément à la loi 06-04 relative aux assurances. Ces derniers ont répondu dans la mesure du possible à nos préoccupations, étant l'expérience est assez récente.

En sus de ces outils, nous avons eu à exploiter une documentation interne à l'entreprise. Pour procéder enfin au rapprochement et au recoupement des réponses obtenues et présenter les résultats de notre enquête.

- **Plan du mémoire**

Le mémoire est centré principalement sur les alliances interentreprises explicitement annoncées par les entreprises. Il est divisé en quatre (04) chapitres :

Chapitre I : Définitions, Caractéristiques, formes et cadre juridique des alliances stratégiques.

Ce premier chapitre vise, d'une part, à baliser et à spécifier rigoureusement le concept d'alliance interentreprises, à partir d'un examen critique des définitions de plusieurs auteurs en management (Section 1). D'autre part, exposer et présenter les formes organisationnelles de la coopération ; une distinction est faite entre les alliances avec structure et les alliances sans structure. L'accent est mis, notamment, sur le positionnement horizontal des liens établis entre les organisations en coopération (Section 2).

Chapitre II : Les déterminants théoriques de l'alliance et de la coopération.

Ce deuxième chapitre regroupe les quatre familles théoriques qui expliquent pourquoi des entreprises acceptent d'aliéner leur autonomie dans le cadre d'une alliance. Ces quatre explications fondamentales forment le cœur de la justification des alliances interentreprises. Elles sont scindées en deux ; deux modèles théoriques centrés sur la firme (Section 1) et deux modèles centrés sur les relations de la firme à son environnement (Section 2).

Chapitre III : Management des coopérations.

Ce troisième chapitre a des visées plus pratiques. Le modèle générique propose quatre manœuvres de base : l'autarcie, la conquête, le développement en coopération et l'appropriation conjointe. Nous tentons de mettre en place les questions

soulevées par le choix d'une manœuvre de nature coopérative. Il fait le point sur les critères, environnementaux et intrinsèques à l'entreprise ou caractéristiques du projet considéré, à prendre en compte dans le choix entre autonomie et coopération (Section 1). Aussi, propose une modélisation du cycle de vie de la coopération et détaille ensuite les étapes clés du processus « pré-nuptial » de recherche d'un allié, pour terminer avec la préparation et la mise en œuvre de la coopération (Section 2).

Chapitre IV : Etude de cas : Protocole d'accord SAA / MACIF

En se basant sur les trois premiers chapitres à essence théorique, ce chapitre propose l'étude de cas, portant analyse du protocole d'accord entre d'une part, la Société Nationale d'Assurance (SAA) et la Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France (MACIF), d'autre part.

D. JOLLY propose un modèle, à partir des différentes théories qui justifient le recours les alliances stratégiques. Prenant appui sur ce modèle qui fait le rapprochement entre le contexte environnemental et les ressources de l'entreprise et le profil des dirigeants vis-à-vis de la coopération, il est déterminé l'alternative d'agir en autonome ou en coopération.

Ainsi, nous analysons, d'abord, le contexte où est émergé ce protocole d'accord en d'autres termes, nous présentons les éléments de l'environnement, notamment le secteur algérien des assurances, l'impact des politiques de l'Etat sur l'évolution de son organisation et de ses structures, les dysfonctionnements et les perspectives (Section 1).

Ensuite, nous analysons les facteurs endogènes à retrouver dans les caractéristiques de la Société Nationale d'Assurance (SAA) et le profil de ses cadres dirigeants vis-à-vis de la coopération et les rapprocher avec les caractéristiques du GROUPE MACIF (Section 2).

Enfin, présenter les résultats de l'analyse du contenu du protocole d'accord et de la première étape de sa mise en œuvre, avec la création de la filiale commune SAA, Groupe MACIF avec le concours de deux banques locales BADR et BDL. Ainsi, cet ensemble nous permettra de répondre à la problématique et de confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées (Section 3).

La prolifération des alliances stratégiques est l'un des phénomènes les plus marquants qui se soient produits dans l'environnement concurrentiel des entreprises à partir des années quatre-vingts.

Les accords interentreprises, généralement regroupés sous le terme d'alliance, recouvrent des situations et des formes sensiblement différentes les unes des autres, certaines déjà anciennes, d'autres d'apparition plus récente.

Cette très grande variété de la coopération interentreprises va nous imposer, dans un premier temps, de définir de manière aussi précise que possible ce que sont exactement les alliances et dégager les principales caractéristiques (*Section 1*). Afin de mieux cerner la nature des alliances, nous examinerons les formes juridiques (*Section 2*).

Section 1 : Le concept d'alliance interentreprises

Dans le champ du management, le terme alliance est un mot aux contours mal définis. Sa médiation à outrance a eu tendance à le vider de sa substance. Il s'agit donc ici de positionner l'alliance dans la gamme des relations interentreprises, et plus précisément de dissiper le « flou sémantique », c'est-à-dire de spécifier rigoureusement la signification de l'expression « alliance interentreprises », de délimiter et de baliser le champ couvert par le concept d'alliance.

Un examen critique des définitions de plusieurs auteurs va nous permettre de déboucher sur un balisage du champ des alliances interentreprises à partir de quatre critères : une alliance est spécifiée comme un lieu tissé entre plusieurs firmes souveraines(1) pour conduire conjointement une action, (2) en mettant en commun ou en échangeant des ressources, (3) afin d'accéder aux avantages attachés à la coopération, (4) tout en restant indépendantes en dehors de leur alliance.

1. Alliance : Le “flou sémantique”

La multiplication des cas et des formes d’alliance a favorisé l’exaltation de l’esprit coopératif. L’engouement pour le sujet a parfois fait perdre de vue les bornes du champ couvert par les alliances et coopérations interentreprises, rappelons tout de même que l’alliance est, d’après le *Petit Robert*, une « union contractée par engagement mutuel » et la coopération « l’action de participer à une œuvre commune ».

Une simple lecture de la presse d’affaires indique qu’il existe un vocabulaire très riche dès que l’on traite des alliances interentreprises. Il est ainsi fait référence à des accords, associations, cartels, coalitions, rapprochements, concertations, mariages, à la collaboration, la collusion, la coopération, aux ententes, aux joint-ventures, au partenariat.

Ce vocabulaire étendu est ainsi employé pour qualifier les situations les plus diverses et, c’est le plus étonnant, souvent interchangeable. Le mot alliance est ainsi très couramment et abusivement employé pour qualifier les acquisitions amicales. De façon encore plus confondante, il est parfois employé pour des acquisitions hostiles.

Il serait alors légitime de penser que le monde académique, fasse preuve de plus de retenue, soit plus pesé dans le choix de son vocabulaire. Ainsi, l’université a suivi le mouvement à travers un véritable foisonnement terminologique : Adler (1979) parle de stratégie de symbiose, Arandt (1979) de marchés domestiqués, Joffre et Koenig (1985) de pratiques concertées, Jacquemin (1987) de comportements collusifs, Koenig et Thiétart (1987) d’organisation mutuelle, Bresser (1988) de stratégies collectives, De Montmorillon (1989) de croissance contractuelle, Paturel (1981 et al.) ou Verna (1989) de stratégies conjointes, etc.²

Cette richesse de vocabulaire de la presse d’affaires et cette prolifération terminologique du monde académique sur le thème des « alliances et coopérations interentreprises » ont entraîné des acceptions très diverses du concept d’alliance

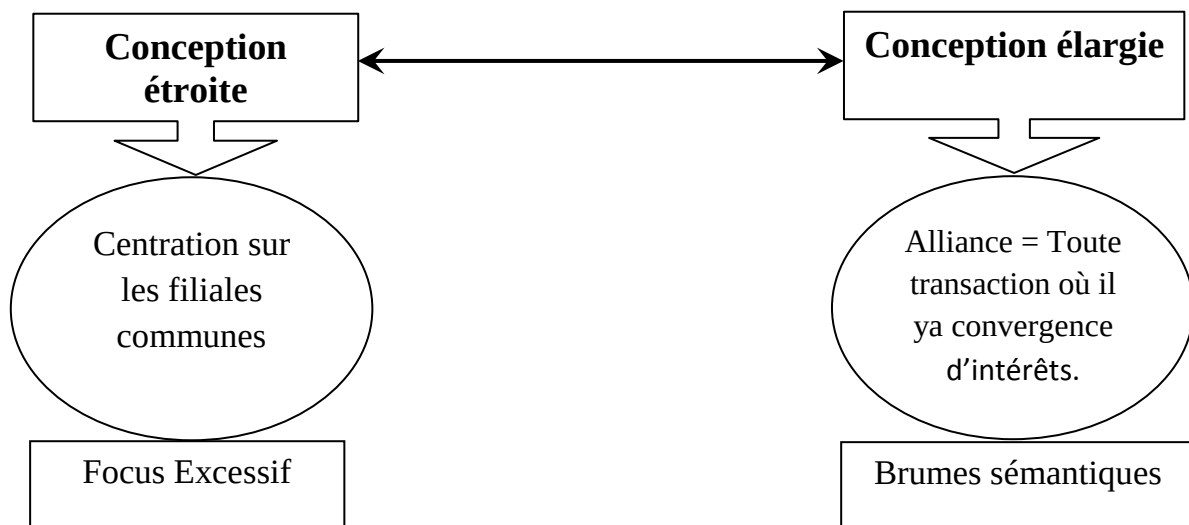
² JOLLY. D, IBID. p13

interentreprises et ont induit une prolifération de termes vagues non contrôlée. Fort est de reconnaître que ces « brumes sémantiques » qui entourent ce mode stratégique ne peuvent être sans effet sur notre compréhension du phénomène.

2. Alliance : entre deux conceptions extrêmes

Les écrits de gestion démontrent une absence de consensus sur les définitions ou sur les manœuvres à faire entrer dans le champ des alliances. On y regardant de plus près, on observe deux approches du terme « alliance », deux conceptions aux antipodes résumées dans la figure suivante. Les définitions proposées dans les écrits vont ainsi de la définition étroite à la définition très élargie.

Figure 1 : La notion d'alliance : Entre deux écueils sémantiques



Source : JOLLY. D, IBID, p15

2.1. La conception étroite centrée sur les filiales communes

Dans la conception étroite, l'alliance est circonscrite, centrée sur l'archétype que sont les filiales communes (Voir par exemple Killing, 1982, 1988 ; Harrigan, 1986, 1988 ; ou encore Geringer et Hebert, 1991). Ces auteurs restreignent leur champ d'investigation aux seules jointes venture équitables. Une telle définition limitée aux

co-entreprises est marquée par une focalisation excessive. Elle ne rend pas compte des pratiques. Il existe en effet des entreprises qui mènent des actions coopératives sans pour autant faire appel à une structure commune. On peut penser notamment à la coordination d'efforts de R&D conduits en parallèle par deux entreprises et aux échanges de résultats, voire même des licences gratuites, qui peuvent en résulter.

2.2. La conception élargie du terme « alliance »

A l'inverse, le terme « alliance » est parfois employé pour qualifier toute transaction marquée par une convergence d'intérêt, par des rapports étroits entre les contractants. L'alliance caractérise alors tout mode relationnel fondée sur un état d'esprit qui valorise la convivialité et l'harmonie entre les parties. C'est par exemple le cas des contrats à long terme où un client s'engage à s'approvisionner auprès du même fournisseur sur une période relativement longue, moyennant le respect de certaines conditions. Ainsi, certains auteurs n'hésitent pas à faire entrer les prises de participation, la sous-traitance de travaux, les accords marketing de distribution, ou encore l'octroi de licences technologiques dans le champ des alliances interentreprises, dès lors que ces opérations s'effectuent dans un climat convivial.

La liste des manœuvres regroupées sous le terme « alliance » est quelques fois si étendue qu'on en vient à se demander ce qui n'est pas une alliance ! Urban et Vendemini (1994), par exemple, identifient onze formes d'accords de coopération.

Ces conceptions élargies de l'alliance ne sont pas plus satisfaisantes que la centration sur les filiales communes. Elles conduisent à couvrir des situations trop contrastées, à vider le terme de sa substance, et ne permettent pas d'en saisir les contours avec précision.

En réaction à cette polysémie entretenue, le besoin se fait sentir – comme préalable- de mieux comprendre ce qui fait une alliance, de repérer les bornes du champ, c'est-à-dire de tenter d'asseoir une définition claire ou tout au moins d'offrir une meilleure spécification du concept d'alliance interentreprises.

3. Définitions et caractéristiques d'alliance interentreprises

Délimiter de façon équilibrée le champ couvert par les alliances interentreprises passe par une spécification de leurs caractères. En cherchant un fil conducteur à travers les conceptions de l'alliance ou de la coopération interentreprises proposées par plusieurs auteurs, cités dans le tableau suivant, quatre points clés ont pu être repérés.

Tableau 1 : Définitions de l'alliance interentreprises

	Action conjointe sur un périmètre donné	Mise en commun (ou échange) des ressources	Avantages réciproques tirés de la coopération	Dépendance mutuelle VS indépendance
Perlmutter et Heenan (1986)	X	X		X
Morris et Hergert (1987)	X			
Bresser (1988)			X	
Olleros et MacDonald (1988)	X		X	
Jorde et Teece (1989)	X	X	X	
Garette (1989)	X			
Verna (1989)	X			
Lewis (1990)		X	X	X
Dussauge (1990)		X		
Valverde (1990)		X		X
Ingham (1990)	X	X		
Niosi et al. (1991)	X			X

Source : JOLLY D, IBID, p16

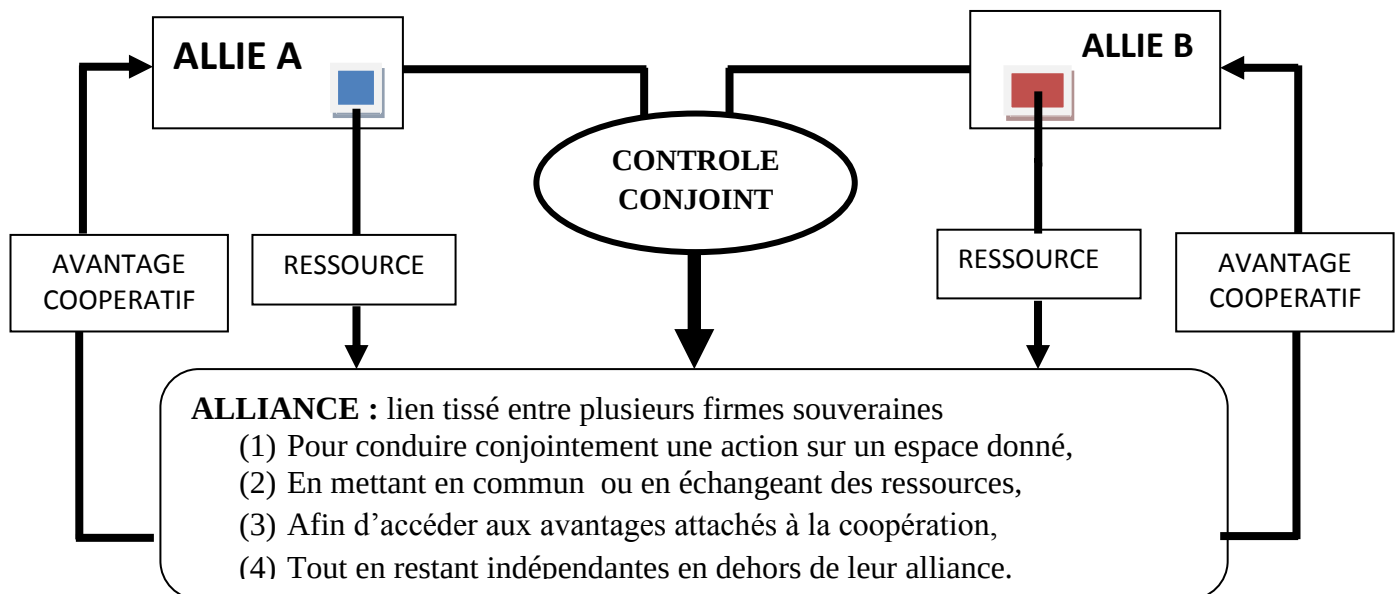
Nous signalons que si les termes « coopération » ou « alliance » sont le plus souvent utilisés d'une façon interchangeable, on devrait cependant apporter une

distinction entre la conclusion d'une union (s'allier) et l'action de participer à une œuvre commune (coopérer). Dès lors, il ne suffit pas de signer un contrat pour que des alliés coopèrent effectivement ; il est possible qu'un allié fasse preuve d'un comportement peu coopératif. Ainsi, nous définissons l'alliance comme suit :

« L'alliance interentreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération ».

La représentation proposée par la figure ci-après, montre les relations de réciprocité et d'interdépendance nouées par des alliés dans la réalisation et le contrôle conjoints destinés (voire même du management opérationnel) de leur œuvre commune.

Figure 2 : La notion d'alliance : définition en quatre points clés



Source : JOLLY D, IBID, p17

Nous examinons à présent ces quatre points clés en détail.

3.1. L'action conjointe sur un espace donné

L'espace de coopération peut être borné par deux démentions :

- Le (ou les) stades de la chaîne de valeur couvert (s),
- Et l'horizon temporel de l'action conjointe.

Il ya lieu aussi de s'entendre sur le mode d'organisation des tâches entre alliés.

La nature de l'œuvre commune n'est limitée que par l'imagination des entreprises qui s'allient (sous réserve comme on le verra plus loin, qu'elles ne faussent pas le libre jeu de la concurrence). Ainsi, l'activité de l'alliance peut concerner la conception, le développement, la fabrication, la commercialisation, la distribution ou la promotion d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire un à plusieurs stades de la chaîne de valeur, selon la terminologie de Porter. Il est clair que plus le nombre de stades couverts est élevé, plus les partenaires sont imbriqués et mutuellement dépendants.

L'alliance s'inscrit dans la durée si elle porte sur une activité. Elle se situe alors au niveau de décision *corporate*. Dans ce cas, la coopération couvre l'ensemble des stades de la chaîne de valeur d'un produit ou d'un composant.

L'horizon temporel reste éloigné lorsque l'alliance porte sur une fonction, c'est-à-dire est focalisée sur un stade spécifique de la chaîne de valeur. La décision n'est plus alors du niveau *corporate*, mais se rattache à une unité stratégique homogène (Strategic Business Unit). La durée de la coopération est en revanche clairement bornée s'il s'agit d'une opération ponctuelle, comme l'exécution d'un projet tel qu'un programme de développement d'une nouvelle technologie.

Les alliés ont le choix entre trois modes d'organisation des tâches dans l'alliance.

- Ils peuvent centraliser leurs opérations conjointes dans une seule et unique structure ;
- Se répartir les tâches à exécuter selon leurs expertises respectives, et donc n'utiliser l'alliance que comme un lieu de coordination ;
- Conduire les opérations en parallèle dans leurs propres structures en se ménageant des points de rencontre, d'échange et de coordination dans le temps.

Chacun de ces modes d'organisation présente des avantages mais aussi des inconvénients.

Que l'alliance soit conclue à des stades amont ou aval, qu'elle soit horizontale ou verticale et quelque soit le mode d'organisation des tâches, les partenaires passent un engagement mutuel pour assumer ensemble les risques, partager les pouvoirs de décision et de contrôle, les responsabilités, les informations, les gains ou pertes, et définir de concert la stratégie de l'affaire. L'action conjointe se traduit en particulier par la décision conjointe. L'alliance réduit par définition la liberté de manœuvre de chacun des alliés.

Contrairement à d'autres formes de rapprochement interentreprises, dans une alliance, les alliés partagent les pouvoirs de décision. Si les décisions opérationnelles peuvent être déléguées à l'un des partenaires, en revanche, les choix plus impliquant, et notamment les choix stratégiques devront être discutés, négociés par les partenaires et arrêtés conjointement.

3.2. La mise en commun (ou l'échange) de ressources

Les ressources possédées par une entreprise font, depuis quelques années, l'objet d'une attention toute particulière. Les stratégies d'entreprises ont ainsi marqué un intérêt grandissant pour les approches dites « fondées sur les ressources ».

Ces nouvelles perspectives placent délibérément des facteurs internes (ressources, actifs, capacités, compétences, etc.) au centre de l'analyse et vont même jusqu'à leur conférer un caractère déterminant dans le succès des entreprises ; dès lors que ces ressources sont recherchées, rares et difficiles à dupliquer.

Dans une coopération, les alliés mettent en commun, combinent, partagent ou échangent des ressources (tangibles et intangibles). Ce dernier terme doit être pris dans son sens le plus large. Il peut donc s'agir de ressources financières, de moyen humains, de compétences technologiques, d'actifs physiques, de capacités industrielles, de savoir-faire organisationnels, de réputations, de capacités commerciales ou marketing, etc.

La nature des ressources mises en commun est un critère fréquemment retenu pour distinguer deux catégories d'alliances.

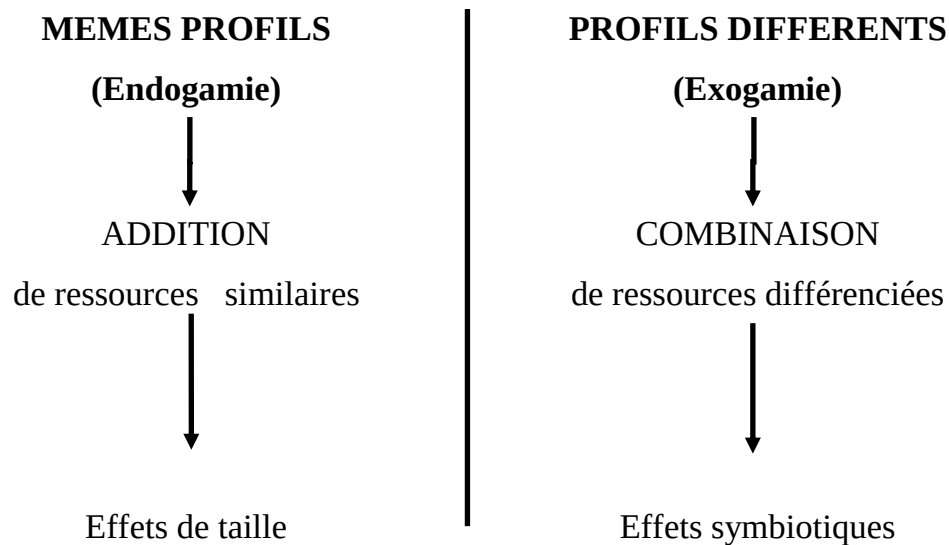
3.2.1. L'alliance endogamique

L'endogamie est une alliance entre des entreprises du même milieu. Lorsque deux alliés viennent du même milieu, ils ont souvent des profils voisins. Ils additionnent alors des ressources de même nature pour partager l'exploitation ou pour atteindre une taille efficiente ou une masse critique vis-à-vis d'acteurs absents de l'alliance (chaque participant réalisant des économies significatives en temps et en ressources). La mise en œuvre est souvent facilitée par la proximité entre les contractants. De telles unions tendent ainsi à renforcer la puissance conjointe des coopérants.

3.2.2. L'alliance exogamique

L'exogamie correspond à l'alliance d'entreprises venant de mondes étrangers. Il ne s'agit bien sûr pas simplement d'appartenance à des nations différentes. Il est plus largement question de différences de milieux, de cultures, d'identité, d'histoire, etc. Ainsi, lorsque des alliés ont des profils bien distincts, ils peuvent regrouper des ressources qualitativement différenciées et /ou détenues de façon non symétrique (chaque entreprise apportant une force différente). Ces alliances associent des entreprises qualitativement complémentaires, exerçant le plus souvent leurs activités dans des secteurs variés (mais parfois potentiellement concurrentes).

Figure 3 : Deux types d'alliances selon la nature des ressources mises en commun



Source : JOLLY D, IBID, p21

3.3. Les avantages tirés de la coopération (Sous dépendance mutuelle)

L'une des caractéristiques clés de l'alliance est qu'en mettant en commun, en combinant ou en échangeant des ressources, les partenaires peuvent accéder à des avantages auxquels ils ne pourraient prétendre individuellement. C'est ce que l'on appelle l'« avantage coopératif ».

L'alliance permet donc à une entreprise d'aller au-delà de l'utilisation de ses propres ressources internes et d'exploiter des facteurs externes pour atteindre ses propres objectifs.

Plus que des avantages financiers immédiats, c'est l'impact de la coopération à terme sur les avantages concurrentiels qui devrait motiver une alliance. Ainsi, l'objectif suprême des alliés reste le verrouillage, le maintien ou l'accroissement de leurs avantages concurrentiels respectifs dans leurs domaines d'activité.

Aussi, si l'on accorde volontiers l'adjectif « Stratégique » au mot « alliance », c'est pour souligner que les alliés ont planifié cette opération dans leur stratégie et que l'alliance est moyen de maintenir, voire de renforcer leur position concurrentielle.

Il existe quatre familles théoriques qui expliquent pourquoi des entreprises acceptent d'aliéner leur autonomie dans le cadre d'une alliance. Ces quatre explications fondamentales forment le cœur de la justification des alliances interentreprises. Elles seront développées dans le chapitre suivant.

Il est ainsi fréquemment avancé que la formation d'une alliance permet :

- D'accroître le pouvoir de marché conjugué des alliés dans les alliances d'entreprises partageant les mêmes profils (endogamie) ; c'est l'union de capacités substituables;
- De profiter d'effets symbiotiques dans les alliances rassemblant des entreprises aux profils non reliés (exogamie), c'est le métissage de spécialités.
- De transférer des ressources entre les partenaires, de faire l'apprentissage de nouvelles compétences, technologies, et notamment de savoir-faire tacites auprès du partenaire.
- De réduire les coûts de transaction entre les partenaires lorsque ceux-ci sont dans une relation de client à fournisseur.

3.4. Les jeux d'interdépendance et d'indépendance

Il existe une interdépendance entre les membres de l'alliance. En effet, bien souvent, chacune des parties ne détient pas à elle seule l'ensemble des ressources à réunir pour mener à bien l'activité concernée. De plus, les avantages qu'une firme tire de sa participation à une alliance dépendent à la fois de ses propres actions et de celles de son ou ses alliés.

Dans ce contexte de dépendance mutuelle, on a rarement un parfait équilibre. Fréquemment, certains partenaires sont plus dépendants que d'autres. Un facteur explicatif de ce déséquilibre peut, par exemple, provenir d'une asymétrie de taille. Le plus petit partenaire est souvent le plus fragile. Mais une faible taille relative peut être compensée par la détention d'actifs ou des compétences spécifiques (brevet sur un produit ou un procédé par exemple) qui font défaut au plus gros partenaire.

Ainsi, si les alliés sont interdépendants dans le cadre de leur coopération, chacun des partenaires d'une alliance reste en revanche stratégiquement autonome, juridiquement indépendant, et conserve son identité propre sur ses activités qui ne rentrent pas dans le champ de l'alliance.

Ainsi, il est délimité le champ des alliances stratégiques et proposé une définition à retenir dans le présent travail vu la prolifération des définitions liées à ce concept.

Aussi, alliance et coopération présupposent une volonté des parties de réaliser une œuvre commune ; dès lors la relation qui s'établit est bilatérale et non unilatérale.

Il s'agit, à présent, d'examiner la traduction concrète de l'alliance. Le propos est, en d'autres termes, d'étudier le moyen à travers lequel l'alliance prend forme.

Section 2 : Les formes organisationnelles de coopération

Cette section s'efforce de prendre appui sur les quatre points clés du concept d'alliance développés dans la section précédente pour étudier les formes juridiques et organisationnelles qui peuvent constituer le champ des alliances stratégiques interentreprises. Il s'agit plus précisément :

- D'identifier les formes typiques d'alliance qui répondent à notre définition ;
- De repérer les formes de relations interentreprises abusivement qualifiées d'alliance.

Les coopérations interentreprises couvrent un large spectre allant de cas où les ressources engagées sont limitées à des situations où les alliés ont planifié un engagement significatif de ressources visant le renforcement de leurs avantages concurrentiels. Les formes de relations interentreprises répondant aux quatre critères proposés dans la précédente section peuvent être classées en deux catégories selon que la coopération donne lieu ou non à la formation d'une structure conjointe. Seront examinées successivement :

- Les alliances donnant lieu à la formation d'une co-entreprise, c'est-à-dire une entité organisationnelle sous le contrôle partagé des alliés, consortiums et groupements d'intérêt économique (GIE) ;
- Les alliances encadrées par des conventions de coopération sans apport de capital, du type commercialisation croisée, échange de licences technologiques ou de résultats de recherche et développement.

1. Les co-entreprises

Il est possible de distinguer trois types de co-entreprises : la filiale commune, le consortium et, spécifiquement en Europe, le GIE. Le dénominateur commun à ces trois formes d'entités conjointes est l'existence d'une personnalité morale distincte de celle de ses membres ; la filiale commune et le consortium sont des sociétés dont le capital est réparti entre plusieurs partenaires. La filiale commune réunit généralement un nombre réduit d'alliés alors que le consortium associe habituellement un nombre important d'alliés.

1.1. La filiale commune : la traditionnelle (Entreprise Joint Venture)

Fait assez rare en management pour être relevé, les définitions de la notion de filiale commune offertes par de multiples auteurs se recoupent étroitement.

Nous retiendrons la définition suivante : « Une filiale commune est une entité organisationnelle légale et distincte – une société- créée et détenue par des firmes indépendantes les unes des autres (généralement deux ou trois partenaires), par transfert d'une fraction de leurs ressources (humaines, technologiques, commerciales, etc.) en vue de la conduite d'une action conjointe (R&D, approvisionnement, fabrication, commercialisation, etc.), dans certains cas, une filiale commune apparaît du fait d'un rachat conjoint d'une société existante; on parle d'alliance si cette opération s'accompagne d'une volonté de collaborer. ».

Les firmes parentes sont, par définition, toutes détentrices d'une part de capital proportionnelle à leurs apports, qu'elles partagent généralement de façon relativement égalitaire (exception faite des cas où le gouvernement du pays hôte impose 51% à la

firme locale). Elles exercent collectivement le contrôle, indépendamment ou non du montant de leur participation. Elles sont rémunérées pour tout ou partie de leur apport selon les profits réalisés par l'entité. La relation entre les firmes parentes se trouve ainsi institutionnalisées.

La coexistence de plusieurs sociétés mères pose des problèmes de management bien spécifiques. Les risques de conflit, de blocage du fonctionnement – notamment dans les cas de parités- ne peuvent ainsi être évacués. La recherche tend à montrer qu'une répartition égalitaire du capital accroît la durée et renforce le succès de l'affaire.

1.2. Le consortium : le pouvoir atomisé

Lorsque le nombre d'alliés tend à être élevé (il n'y a pas de règle, mais cela devient souvent vrai à partir de quatre ou cinq), il est fréquent que le mot « consortium » prenne le pas sur l'expression « Filiale commune ».

Le problème du partage du pouvoir de décision (propre aux alliances) se pose alors d'une manière très aigue dans ce cas. Le consortium est donc principalement caractérisé par une dilution, une atomisation du pouvoir. Plus le nombre d'alliés est élevé, plus cette fragmentation est effective.

Pour la bonne marche d'un consortium, il est préférable que sa gestion au quotidien soit confiée à l'un de ses membres ou encore à un professionnel recruté à l'extérieur.

1.3. Les Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et Groupements Européens d'Intérêt Economique (GEIE)

Un cas particulier de structure typiquement française (instituée par une ordonnance de 1967) est le groupement d'intérêt économique (GIE). Structure dotée d'une personnalité juridique, à mi- chemin entre la société et l'association, le GIE n'a pas un patrimoine distinct de ses membres et ne peut réaliser des bénéfices (la constitution de capital n'est que facultative). L'objet social du groupement doit présenter un caractère auxiliaire à celui des membres. Il doit être de « faciliter ou de

développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité ».

Le GIE peut, par exemple, ouvrir pour les membres des bureaux de représentation à l'étranger. Les décisions communes sont prises en assemblée. Les membres désignent un administrateur. Ils sont solidairement responsables du passif du groupement.

Le Groupement Européen d'Intérêt Economique (GEIE) est la déclinaison par le conseil des communautés européennes, depuis 1985, du modèle français du GIE ouvert aux membres de la Communauté européenne. Le GEIE doit comporter au moins deux membres appartenant à des Etats de la Communauté. Il ne peut faire appel public à l'épargne. On trouve des exemples bien connus dans l'aéronautique européenne avec Airbus- Industrie.

2. Les conventions de coopération non assorties de liens capitalistiques

Une alliance interentreprises n'entraîne pas toujours la création d'une nouvelle personne morale. Il n'y a pas nécessairement constitution d'une nouvelle entité, ni de mouvements de capital. La relation entre les partenaires peut prendre appui sur un simple contrat ou une convention entre plusieurs parties.

Une convention de coopération est le cadre juridique à l'intérieur duquel des firmes indépendantes les unes des autres décident d'engager une fraction de leurs ressources afin de conduire une action conjointe ou réciproque. Par rapport à une co-entreprise, ce type d'accord est très ouvert, très souple, peu contraignant, plus modulable.

Il est possible de distinguer deux formes génériques de conventions de coopération :

- L'échange entre deux partenaires de moyens sous leur contrôle,
- Les développements conjoints ou coordonnés.

2.1. Echange de moyens conjoints

Le premier modèle est l'échange de moyens existants ; Chaque partenaire met à la disposition de l'autre une ressource particulière : moyens matériels, moyens organisationnels ou encore connaissances. Deux firmes troquent ponctuellement des

actifs ou bien se fournissent mutuellement des services sur une période fixée. L'exemple classique du troc ponctuel est celui de l'échange de technologies.

A convoite la technologie Tb de B, et inversement. Les deux entreprises s'entendent pour un échange équilibré, si besoin est, par le versement d'une soulte (compensation).

Deux firmes peuvent aussi s'entendre dans le cas d'un accord de concession réciproque de licences de production (pour couvrir par exemple des territoires géographiques différents).

Quel que soit l'objectif opérationnel visé, le modèle sous-jacent est toujours le même, qui est l'échange ou la concession réciproque.

2.2. Le développement conjoint ou coordonné

Le second modèle est celui du développement conjoint ou coordonné. Chaque partenaire apporte des ressources pour participer à une création conjointe. Des capacités nouvelles sont développées en commun. Quelle que soit la nature de ces réalisations, les alliés procèdent à des découpages de l'objet visé en éléments qu'ils vont se partager. En matière de R&D par exemple, deux firmes vont décider de conduire un projet de développement conjoint en le scindant en sous projets, en articulant leurs efforts respectifs, en constituant des équipes conjointes et, finalement, en partageant les fruits de l'investissement conjoint. En matière commerciale, deux firmes peuvent s'entendre pour réunir leurs offres respectives au bénéfice d'un même client.

3. Formes unilatérales versus formes bilatérales

Notre définition en quatre points clés nous amène à inclure dans le champ des alliances les opérations suivantes :

- La concession réciproque de licences,
- Les participations croisées,
 - Le rachat conjoint,
 - La fusion partielle.

En revanche, notre définition conduit à exclure du champ des alliances, les opérations où :

- La transaction est unilatérale, c'est-à-dire non réciproque, à l'instar de l'octroi de licence ;
- Les liens sont strictement financiers (comme dans le cas de prise de participation minoritaire);
- L'autonomie de l'une des deux parties est sérieusement entamée, comme dans le cas d'un rachat d'une entreprise par une autre ou encore dans le cas d'un accord de franchise ;
- Les deux alliés disparaissent pour laisser la place à une seule et unique entité, comme dans le cas de la fusion.

3.1. L'octroi unilatéral de licences versus l'échange de licences

Les quatre conditions exposées dans le précédent chapitre révèlent les limites des positions exprimées par certains auteurs. Ainsi, quand Adler (1979), James (1985), Olleros et Macdonald (1988) ou Urban et Vendemini (1994) incluent l'octroi de licences dans le champ des alliances interentreprises, ils font fi de l'action conjointe qui caractérise la coopération. Il n'y a pas d'œuvre commune, ni de réciprocité, dans l'octroi d'une licence. C'est le titulaire d'un brevet qui concède à un tiers, moyennant redevance, le droit d'exploiter industriellement ou commercialement les connaissances codifiées dans le titre de propriété intellectuelle ; C'est la transaction de marché où l'objet de l'opération est fourni unilatéralement à l'acheteur par le vendeur en échange d'une somme d'argent.

En revanche, l'échange de licences entre deux entreprises- qu'elles soient commerciales ou technologiques- fait partie des coopérations interentreprises sans structure. Dans le cas, par exemple, d'un échange de licences technologiques, l'entreprise A accorde à l'entreprise B une licence gratuite sur sa technologie Ta alors que simultanément B octroie à A une licence tout aussi gratuite sur sa technologie Tb (l'échange est, au besoin, équilibré par le versement de soulte). Il y a dans ce cas échange et interdépendance entre partenaires sur un espace donné. Chacune des parties joue simultanément le rôle du récepteur et d'émetteur. Chacune accepte sa dépendance vis- à -vis d'un bailleur. Il ya également obtention d'avantages

réciroques pour les contractants. Chacun élargit son offre de produits et /ou de services dans le cas de licences commerciales croisées. Et chacun étend son portefeuille technologique dans le cas d'un échange de licences technologiques. Diverses conditions doivent néanmoins être réunies pour que le transfert ne s'effectue pas au dépend de l'un des échangistes.

3.2. La prise de participation versus les participations croisées

Il semble parfaitement excessif de parler d'alliance lorsqu'une entreprise prend une participation financière dans le capital d'une autre. Le point est encore plus patent lorsque la société visée n'est pas conséquente (Prise de participation à travers une OPA ou une OPE agressive). Il s'agit parfois, pour une grande entreprise, de s'ouvrir une fenêtre sur la technologie d'une jeune pousse prometteuse. Mais il n'y a ni œuvre commune, ni décision conjointe, ni mise en commun de ressources, ni interdépendance entre les contractants dans ce type d'opération de nature essentiellement financière. Il s'instaure une relation verticale entre les deux entreprises. Il s'agit fréquemment d'un premier pas vers une prise de contrôle, c'est -à- dire un changement de l'actionnariat dominant, où l'entreprise se retrouvera sous la coupe de l'acquéreur.

En revanche, des participations réciroques ou croisées sont une forme d'alliance qu'on pourrait qualifier de financière. Elles peuvent être le fait générateur d'une alliance industrielle ou, inversement venir cimenter une alliance existante. L'établissement de participations croisées entre deux entreprises instaure en effet une interdépendance entre les firmes. Mais les ressources échangées ne sont que financières. Il n'y a pas nécessairement de réalisation conjointe. Cette alliance financière peut ne jamais s'accompagner d'une alliance industrielle.

3.3. Le rachat amical versus le rachat conjoint

Le rachat hostile d'une entreprise par une autre ne s'apparente en rien à une alliance. Aussi, le rachat d'entreprise, même s'il est amical, s'assortit dans tous les cas d'une perte d'indépendance.

A l'issue d'un rachat, la détention par l'entreprise A d'une part significative du capital de la firme B confère à A plus qu'un droit de regard sur les décisions des

dirigeants de B ; le rachat a créé un lien de subordination. L'entreprise A dispose bien sûr du pouvoir de congédier les dirigeants de B si les deux parties ne parviennent pas à trouver un terrain d'entente sur la stratégie à conduire en regard des activités de B. Il ne s'agit donc en aucun cas d'une alliance.

Dans une coopération équilibrée, ni A ni B ne sont en mesure d'exercer un pouvoir hiérarchique l'un sur l'autre. Chacun est en état de dépendance mutuelle. Il ne semble donc pas pertinent de qualifier d'alliance, le rachat d'entreprise quand bien même l'opération serait conclue dans le meilleur climat.

En effet, la question du partage du pouvoir entre alliés, qui est au cœur des alliances ne se pose guère dans le cas de rachat. Les cadres de l'entreprise acquise ont, au moins implicitement, prêté un serment d'allégeance à l'équipe dirigeante de l'acquéreur.

En revanche, lorsque deux entreprises s'associent pour en acheter une troisième, on est en présence d'un schéma de partage du pouvoir au sein d'une filiale commune. Il est clair qu'il n'est pas question d'alliance, mais de rachat pour cette tierce partie.

3.4. La fusion totale versus la fusion partielle

Lorsqu'il y a fusion totale entre deux entreprises, ces dernières disparaissent pour laisser place à une seule et unique entité ou encore l'une absorbe l'autre avec son consentement.

Dans les deux cas, les actionnaires des deux anciennes sociétés deviennent actionnaires d'une même et unique société. S'il y a bien dans ce cas œuvre commune et mise en commun des ressources, aucune relation d'interdépendance ou de réciprocité n'émerge de cet accord puisque les contractants perdent leurs personnalités morales respectives dans l'accord. Dès lors, la fusion apparaît ici comme une forme aboutie d'alliance.

A l'inverse, en cas de fusion partielle, les contractants ne disparaissent pas dans l'opération. Celle-ci ne concerne qu'une fraction de leur activité totale (branche, d'activité, division, département ou unité). La fusion partielle répond totalement à notre définition de l'alliance : il y a bien œuvre commune, mise en commun de ressources et création d'interdépendance entre alliés sur un périmètre donné ; il y a bien

également indépendance des alliés en dehors des frontières des activités qu'ils ont fusionnées.

4. Les formes périphériques

Des formes périphériques d'alliance, comme la sous-traitance ou le franchisage, apparaissent lorsque l'on relâche un des quatre critères développés précédemment.

4.1. Le cas de la sous-traitance

Il ya sous-traitance lorsqu'une entreprise se voit confier par une autre, par contrat, l'exécution d'une tâche selon un cahier des charges et un calendrier préétabli. Il s'agit donc pour le donneur d'ordre d'une alternative à l'intégration verticale. Plusieurs formes de sous-traitance peuvent être distinguées selon la nature de la tâche (par exemple sous-traitance industrielle, sous-traitance de service, ou sous-traitance de R&D) et selon la nature des relations entre le donneur d'ordre et son sous traitant , la contribution du sous – traitant au processus de développement du produit est ainsi fréquemment pris en considération.

Il convient en premier lieu d'évacuer le cas de la sous-traitance. Cette dernière apparaît aux antipodes de l'alliance interentreprises telle que présentée plus haut :

- La sous-traitance traditionnelle porte pour l'essentiel sur une activité de fabrication (sans conception, ni développement) de composants banalisés ;
- La relation entre le client et le fournisseur est enfermée dans un horizon temporel très court- termiste ;
- La négociation se résume à un rapport de force entre les parties, marqué par des rétentions d'information, portant presque exclusivement sur le prix du composant et les quantités commandées ;
- Le cahier des charges est imposé par le donneur d'ordre.

Il ya, en conséquence, subordination du sous-traitant au donneur d'ordre. Les sous traitants sont dépendants du donneur d'ordre ; la grande entreprise est en mesure d'exercer un contrôle indirect sur la PME sous-traitante. De ce fait, la sous-traitance traditionnelle est donc très loin de s'inscrire dans notre définition de l'alliance,

notamment parce qu'il œuvre commune, ni décision conjointe, ni mise en commun de ressources dans ce contexte.

A coté de la sous-traitance traditionnelle, de nouveaux modes de relations entre clients et fournisseurs ont vu le jour ces dernières années, notamment sous l'effet des externalisations massives conduites par les constructeurs automobiles.

Tandis que la cotraitance, où des sous-traitants s'associent pour donner une réponse collective à un client, relève bien en revanche, d'un schéma coopératif. Dans ce cas, le groupement de sous-traitants peut procurer plusieurs avantages. Il permet d'offrir une prestation complète en assemblant les composants produits par les alliés dans un sous-ensemble autonome ; ou bien de partager les dépenses de R&D sur un même composant ; ou encore d'amortir les frais d'accès à de nouveaux marchés.

Ainsi la sous-traitance partenariale prend forme à travers :

- L'externalisation de la fabrication mais aussi de tout ou partie de la conception et du développement d'un composant spécialisé sur un fournisseur expert ;
- Un horizon temporel élargi ;
- Une négociation sur les prix mais aussi sur la qualité, les délais, le degré d'innovation. Et parallèlement, une communication renforcée, plus d'information partagée aux niveaux technologique et économique ;
- Finalement, un rapport de forces sans doute plus équilibré, un renforcement mutuel probable du client et du fournisseur.

Nous appréhendons la sous-traitance partenariale comme une forme de coopération périphérique pour plusieurs raisons :

- L'action conjointe a du mal à s'y exprimer :
- Il n'y a pas à proprement parler d'activité commune dans le sens où le donneur d'ordre externalise en direction d'un tiers la fabrication et la conception d'un composant donné ;
- Il n'y a pas non plus d'investissement conjoint ; par exemple, un client et un fournisseur ne partagent pas la propriété et la gestion d'une usine ou d'un département R&D en commun ;

- Il n'y a pas non plus de décision conjointe ; en effet, les fournisseurs subissent de plein fouet les fortes contraintes de court terme fixées par les constructeurs. C'est sous la pression des constructeurs que de nouvelles architectures organisationnelles, informationnelles et logistiques ont été mises en place par les fournisseurs.

Quand un grand groupe industriel décide d'impliquer ses sous traitants dans son propre processus de design, cette décision est de son seul ressort. C'est plus souvent le donneur d'ordre qui choisit ses partenaires que l'inverse. Le fait que l'initiative vienne de l'aval porte à croire que les cartes maîtresses restent dans les mains des donneurs d'ordre, que ceux-ci ont simplement modifié leurs formes de contrôle sur l'amont. Ainsi, certains clients ont pris des participations minoritaires dans le capital de leurs fournisseurs.

- Des ressources sont effectivement mises en commun. Mais il ne s'agit que d'information économique et technique échangée pour optimiser la synchronisation des deux parties. Par ailleurs, la sous-traitance partenariale ne reste, sur un plan contractuel, qu'un simple accord de fourniture à moyen terme.
- Certes, chacun des « partenaires » tire avantage de cette forme relationnelle en mutualisant les risques et en facilitant la coordination des efforts respectifs. Le donneur d'ordre reporte sur son fournisseur l'investissement créatif et celui-ci élargit sa plate forme de compétences.
- Les enjeux diffèrent significativement pour chacune des parties. On relève une asymétrie des statuts des « partenaires ». La fraction d'activité où le fournisseur garde son autonomie est généralement étroite. Le fournisseur engage en effet fréquemment une large partie de son chiffre d'affaires avec un client donné pour qui, à l'inverse, l'approvisionnement auprès d'un fournisseur donné ne représente qu'une faible part de ses achats. La sous-traitance partenariale conduit tout de même à accroître sa marge de manœuvre. La dépendance du sous traitant vis-à-vis du donneur d'ordre peut néanmoins être maintenue si le fournisseur s'enferme dans une relation exclusive. Mais cette dépendance peut être renversée dans le cas de fournisseurs experts de composants très élaborés.

Ces écarts par rapport au modèle de l'alliance pure sont certainement l'une des clés qui expliquent pourquoi le partenariat entre clients et fournisseurs est perçu tantôt comme un piège, tantôt comme une situation gagnant- gagnant.

4.2. Le cas de la franchise

Dans le cas de la franchise, c'est le critère de décision conjointe qui a le plus à souffrir. L'autorité est incontestablement du côté du franchiseur. Les partenaires d'une franchise ne partagent le pouvoir de décision que si c'est le bon vouloir du franchiseur. En effet, comme pour la plupart des organisations, la décision unilatérale et autocratique n'est certes pas un gage de succès ; c'est pourquoi il convient, pour un franchiseur de chercher à impliquer des franchisés dans un processus plus ou moins participatif. Quand bien même le franchiseur aurait donc la volonté d'écouter ses franchisés et de les impliquer dans les décisions de gestion, il reste en dernier ressort le seul maître à bord. Il est propriétaire de son nom, du concept qu'il a développé, de son image, de sa marque, de son enseigne, etc., c'est bien le franchiseur qui reste maître de la stratégie d'ensemble.

La situation des franchisés serait plus proche de notre conception de l'allié si ceux-ci étaient de véritables parties prenantes à l'affaire, dotées d'un authentique pouvoir de décision au sein d'une vraie structure commune que leurs royalties serviraient à faire fonctionner. On se trouverait alors peu ou prou en face d'un modèle de consortium. Alors que dans le cas le plus classique en matière de franchise, c'est le franchiseur qui gère seul les cotisations des franchisés.

Ce mode de relation semble plus ressortir d'accords de concession entre un vendeur et un acheteur. La relation entre le franchiseur et le franchisé s'articule en effet autour de la rémunération par le franchisé des services et moyens que lui apporte le franchiseur. Le franchisé paie un ticket d'entrée puis une redevance pour accéder à des techniques de vente, à un savoir faire commercial et marketing, pour bénéficier de l'effet de réseau construit par le franchiseur. S'il peut exister une volonté de coopérer entre les parties et une communauté de destins dans la franchise, les ressources

partagées ou mises en commun sont limitées et les relations économiques sont souvent asymétriques (dominant/dominé).

Conclusion du chapitre

Entre une conception très étroite et une autre très élargie, la définition retenue de l'alliance stratégique est la suivante :

« L'alliance interentreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération ». L'alliance est qualifiée de stratégique pour ainsi souligner que les alliés ont planifié cette opération dans leur stratégie et que l'alliance est un moyen de maintenir, voire de renforcer leur position concurrentielle.

L'alliance interentreprises se traduit sur un plan organisationnel par la conclusion de liens contractuels coopératifs simples ou bien par la formation plus impliquante d'une co-entreprise.

Les approches théoriques de l'économie et de la gestion considèrent habituellement, l'organisation comme une entité parfaitement définie³. En stratégie, la méthode la plus classique de l'analyse consiste à confronter les caractéristiques propres de l'organisation (forces / faiblesses) aux principaux éléments de son environnement (opportunités / menaces), avec les alliances et tous les types de rapprochement, non seulement les frontières entre l'organisation et son environnement s'effacent, mais c'est souvent la frontière entre l'entreprise et ses concurrents qui se brouille.

Quatre courants théoriques permettent d'appréhender plus spécifiquement les fondements des liens inter-firmes⁴ :

- La théorie des coûts de transaction qui aborde les rapprochements dans une perspective de minimisation des coûts ;
- La théorie évolutionniste qui permet de considérer les rapprochements comme des outils d'acquisition de compétences ;
- Le modèle de l'économie industrielle qui met l'accent sur l'optimisation de la position concurrentielle des firmes ;
- Enfin, le modèle de dépendance des ressources qui considère les rapprochements comme des outils de gestion de l'incertitude résultant de l'interdépendance des acteurs.

L'économie des coûts de transaction et la théorie évolutionniste appréhendent les rapprochements dans une perspective de gestion de la firme, tandis que l'économie industrielle et le modèle de dépendance des ressources considèrent les rapprochements comme des outils de gestion de l'environnement des firmes. Les différentes approches dès lors, peuvent être réparties en deux catégories : les théories centrées sur la firme (*Section 1*) et les théories centrées sur les relations de la firme à son environnement (*Section 2*).

³ GARETTE B. DUSSAUGE P., « Les stratégies d'alliance », Ed. d'organisation, 1995, p63

⁴ BOUSRIH M., « Les motivations des alliances stratégiques », Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université paris Dauphine, 2007, p 42

Section 1 : Les modèles théoriques centrés sur la firme

L'économie des coûts de transaction et la théorie évolutionniste appartiennent au champ de la théorie de la firme. Toutefois, leur vision de la firme n'est pas la même. Le modèle transactionnel considère la firme comme un nœud de contrats et met l'accent sur les relations d'échange, le modèle évolutionniste conçoit la firme comme un pôle de compétences et se focalise sur la notion d'apprentissage.

1. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction s'inscrit dans le courant néo-institutionnaliste dont l'objectif est d'étudier les institutions de la société et plus particulièrement celle de la firme. Selon le modèle transactionnel, le choix d'une forme organisationnelle (gouvernance structure) dépend de la combinaison des coûts de transaction et des coûts de production. Introduit par R.H. Coase en 1937, le concept des coûts de transaction a été approfondi et enrichi par O.G Williamson⁵.

Avant d'examiner les fondements de l'approche transactionnelle et ses apports à l'interprétation des rapprochements d'entreprises, il convient, dans un premier temps, de définir les notions de « transaction » et de « coût de transaction ».

Deux agents opèrent une transaction dès lors qu'ils spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien particulier. Le coût de transaction désigne le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Les coûts de transaction se distinguent des coûts rattachés à la production (par exemple les coûts de livraison) et intègrent uniquement les ressources utilisées pour négocier, conclure et suivre le contrat qui porte sur le transfert des droits de propriété d'un individu à un autre ou d'une organisation à une autre. Ils sont étroitement liés à la méthode retenue pour l'allocation des ressources et peuvent intervenir *ex ante* (avant l'établissement du contrat) ou *ex post* (après la signature du contrat).

Dans son article sur la nature de la firme, Coase postule que le marché et la firme constituent deux modes alternatifs de coordination des activités économiques.

⁵ GERMAN .O, « théorie de coûts de transactions », Ed. Vuibert, 2001, p111

Considéré comme le fondateur de la théorie de la firme, Coase explique l'émergence de la firme par les coûts de transaction qu'elle permet d'économiser par rapport à une organisation de la production par le marché. Si une internalisation des transactions permet d'éviter les coûts engendrés par un recours au marché et donc au mécanisme des prix, elle entraîne aussi des coûts d'organisation interne susceptibles d'augmenter avec la taille de la firme. Le choix entre coordination marchande et coordination interne dépend du coût d'une transaction supplémentaire par le marché et du coût d'organisation interne de la même transaction. Une firme atteint une taille optimale dès lors que « les coûts d'organisation de transactions supplémentaires en son sein deviennent égaux au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise ».

Williamson reprend les idées avancées par Coase et spécifie les facteurs explicatifs des coûts de transaction. Si, dans son ouvrage de 1975, Williamson retient la dichotomie marché-hiérarchie, dans ses travaux ultérieurs, il atténue cette bipolarité et prend en compte l'existence de formes intermédiaires d'organisation. Dans ses articles les plus récents, Williamson distingue explicitement trois formes génériques d'organisation économique : le marché, les modes hybrides et la hiérarchie.

Le corpus théorique développé par Williamson est fondé sur deux hypothèses de comportement des agents économiques : le principe de rationalité limitée et l'opportunisme.⁶

Le concept de rationalité limitée, emprunté à H. Simon, désigne les limites des capacités et des connaissances des individus dans un environnement incertain et complexe. La rationalité limitée des agents a pour conséquence l'impossibilité d'établir des contrats exhaustifs, les informations dont disposent les agents sont dès lors asymétriques. L'incomplétude des contrats est susceptible de conduire à des comportements opportunistes. Les agents opportunistes cherchent leur intérêt personnel et sont prêts à utiliser à leur avantage la ruse et différentes formes de tricherie, de tels comportements peuvent intervenir avant la passation d'un contrat (opportunisme *ex ante*) ou durant la phase d'exécution du contrat (opportunisme *ex*

⁶ CORIAT B. et WEINSTEIN.O : « Les nouvelles théories de l'entreprise », Ed.LGF, 1995, p54.

post). Le risque d'opportunisme s'accroît dès lors que le nombre de participants au marché est faible et limite leur substituabilité.

Les comportements opportunistes des acteurs peuvent se manifester à travers trois formes : le danger moral, la sélection adverse et le *hold-up*. Le danger moral résulte d'une action menée par un agent décentralisé qui est ignorée par l'opérateur central. La sélection adverse découle d'une information cachée et donc d'une méconnaissance de la part d'une des parties. Le *hold-up* désigne un comportement différent de ce qui avait été prévu initialement par les partenaires.

Williamson appréhende la nature des transactions à partir de trois dimensions : (1) la spécificité des actifs, (2) l'incertitude et (3) la fréquence. Des actifs sont considérés comme spécifiques quand les investissements durables effectués pour supporter des transactions particulières ont une valeur inférieure dans d'autres emplois que dans l'usage particulier pour lequel ils ont été prévus. Les actifs spécifiques peuvent prendre la forme d'actifs localisés (actifs qui ne peuvent être déplacés sans d'importants coûts de relocalisation), d'actifs physiques (équipements conçus pour une transaction particulière et difficilement redéployables), d'actifs humains (savoir-faire acquis durant l'exécution du contrat et difficilement redéployables) et d'actifs « dédiés » (inversement destinés à un partenaire exclusif). L'incertitude, d'après Williamson, est imputable aux actions opportunistes des agents (incertitude comportementale) et aux perturbations dans l'environnement (incertitude environnementale). Enfin, la fréquence des relations contractuelles peut être unique, occasionnelle ou récurrente.

Williamson élabore une typologie de différentes structures de gouvernance. Cette typologie est fondée sur une distinction entre trois types de contrats : le contrat classique, le contrat néo-classique et le contrat personnalisé. Parfaitement délimité, le contrat classique prévoit toutes les éventualités et ne prend pas en compte l'identité des parties. Il s'applique à des transactions ponctuelles. Le contrat néo-classique régit des relations à long terme soumises à une forte incertitude. L'ensemble des événements ne peut être prévu à l'avance et il convient de recourir à l'arbitrage d'un tiers. Le contrat personnalisé s'impose lorsque les relations sont à la fois durables et

complexes. L'identité des parties est importante et les rapports sont réglés, outre par le contrat initial (s'il existe), par des normes qui se construisent progressivement.

L'auteur distingue quatre formes de gouvernance : la structure (le marché, la structure trilatérale, la structure bilatérale et la structure unifiée). Comme en l'absence d'incertitude le marché reste la forme d'organisation la plus efficiente, Williamson émet l'hypothèse d'un degré moyen d'incertitude. Dans le cas où les investissements sont non spécifiques, le marché demeure la structure organisationnelle la plus avantageuse. C'est la présence d'actifs spécifiques qui oblige les acteurs à adopter d'autres structures de gouvernance. Lorsque la spécificité des actifs se combine à une faible fréquence des transactions, une structure trilatérale (avec arbitrage d'un tiers) est suffisante. Une structure bilatérale ou unifiée ne se justifie que lorsque la fréquence des transactions devient élevée. Si, dans ce cas, les investissements sont moyennement spécifiques, les parties opteront pour une structure bilatérale et conserveront leur autonomie. En revanche, si les investissements sont idiosyncrasiques, il convient de choisir une structure unifiée (internalisation). Dans ce dernier cas, l'entreprise peut soit prendre le contrôle d'une firme avec laquelle elle réalisait la transaction, soit créer en son sein une nouvelle division chargée de réaliser le bien.

Suite aux nombreuses critiques formulées par d'autres chercheurs concernant la place insuffisante attribuée aux formes hybrides, Williamson distingue désormais explicitement trois formes d'organisation économique : le marché, les modes hybrides et la hiérarchie.

Dans un article publié en 1991, Williamson établit un lien étroit entre les structures de gouvernance et l'environnement institutionnel. Il spécifie les attributs respectifs des trois types d'arrangements institutionnels, intègre la question de leur évolution et s'interroge sur l'incidence de perturbations fréquentes. Considérant que l'adaptabilité est devenue le problème économique central, Williamson examine l'adaptabilité des trois structures de gouvernance. Celle-ci est appréhendée à partir de trois dimensions : les instruments d'adaptation, la performance et le régime contractuel. Les deux instruments d'adaptation sont l'intensité incitative et les contrôles administratifs. La performance d'une structure de gouvernance est évaluée

en fonction de son efficacité adaptative, c'est-à-dire en fonction de sa capacité de répondre au changement. L'adaptation de type A, désigne une adaptation autonome, l'adaptation de type C, suppose une coordination concertée des parties et donc une coopération. Au niveau du régime contractuel, trois cas de figure sont distingués : le contrat classique qui régit les relations marchandes, le contrat néo-classique sur lequel reposent les formes hybrides, enfin, la subordination qui domine les relations hiérarchiques.

La comparaison des trois structures de gouvernance montre que le marché et la hiérarchie constituent deux formes opposées et que les modes hybrides occupent une place intermédiaire. Si, pour s'adapter à d'éventuelles perturbations, le marché bénéficie d'une forte intensité incitative (les individus assument directement les conséquences de leurs actions), la hiérarchie peut tirer profit de contrôles administratifs. De même, le marché se prête plus particulièrement à des adaptations de type A et la hiérarchie à des adaptations de type C. enfin, le marché relève d'un régime contractuel fort, tandis que la hiérarchie se caractérise par la subordination. Les modes hybrides associent les attributs du marché et de la hiérarchie (Williamson).

Tableau 2: Les attributs des structures de gouvernance

Attributs	Marché	Hybride	Hiérarchie
<u>Instruments</u>			
Intensité incitative	(++)	(+)	(0)
Contrôles administratifs	(0)	(+)	(++)
<u>Attributs de performance</u>			
Adaptation (A)	(++)	(+)	(0)
Adaptation (B)	(0)	(+)	(++)
Droit contractuel	(++)	(+)	(0)

N.B : (++) = fort ; (+) = semi-fort ; (0)=faible

Source: GHETERMAN M. (adapté et traduit de Williamson, 1991), p83

Williamson souligne également le caractère évolutif des différents arrangements institutionnels. Ainsi, les acteurs peuvent bénéficier d'économies de coûts de transaction en alignant les structures de gouvernance en fonction de la spécificité des actifs. Williamson préconise de maintenir, dans un premier temps, des relations marchandes. Lorsque la spécificité des actifs s'accroît, les coûts associés à cette structure de gouvernance augmentent et il convient dès lors de passer à des modes hybrides. Au fur et à mesure que le degré de spécificité des actifs s'élève, les coûts de gouvernance deviennent à nouveau plus importants et il est préférable de procéder à une intégration.

Selon le degré de spécificité des actifs, l'acteur peut faire évoluer la structure dans un sens ou dans un autre. Face à des perturbations fréquentes dans l'environnement institutionnel, chaque forme organisationnelle subit une perte d'efficacité. Dans le cas du marché, les adaptations peuvent se réaliser par commandement. En revanche, dans le cas des modes hybrides, les adaptations nécessitent le consentement mutuel des parties. Ce consentement demande du temps et diminue l'efficacité relative des formes hybrides quand la fréquence des perturbations augmente.

A travers ses contributions, Williamson a progressivement enrichi la théorie des coûts de transaction dont l'objet principal est l'étude de la gouvernance de relations contractuelles. Selon le modèle proposé, l'efficacité de différents modes de gouvernance varie en fonction de l'environnement institutionnel et en fonction des attributs des agents économiques.

Fondé sur « *une vision contractuelle de la firme* »⁷, le modèle transactionnel explique l'existence de différentes formes d'organisation par le principe d'efficacité : le choix d'une forme s'effectue en fonction des coûts de transaction et des coûts de production. Si les relations nouées à travers le marché ont un caractère purement ponctuel, les modes hybrides désignent des relations de long terme et constituent donc des rapprochements. Les relations hiérarchiques, quant à elles, peuvent se réaliser soit à travers la prise de contrôle d'une entité existante soit à travers la création *ex-nihilo*

⁷ CORIAT B. ET WEINSTEIN O., OPCIT, p 70

d'une activité. Le cadre théorique proposé montre que les rapprochements constituent une alternative à des relations hybrides et hiérarchiques ne se justifie que lorsque l'incertitude et des transactions fréquentes se combinent à des actifs spécifiques. Si les actifs sont idiosyncrasiques, l'entreprise choisira des modes hiérarchiques. L'économie des coûts de transaction permet d'opposer deux catégories de rapprochement : les rapprochements hybrides et les rapprochements hiérarchiques.

Si l'approche transactionnelle fournit des interprétations puissantes des modes hybrides, elle ne permet cependant pas d'expliquer le choix entre un développement interne et une acquisition ou une fusion. Par ailleurs, l'argumentation est focalisée sur les relations d'échange et plus particulièrement sur l'intégration verticale qui ne représente qu'une des voies de développement que peuvent emprunter les rapprochements. Enfin, l'hypothèse de comportements systématiquement opportunistes s'oppose au concept de confiance qui joue pourtant un rôle majeur dans les rapprochements d'entreprises.

Le modèle transactionnel permet d'expliquer les rapprochements dans une perspective de minimisation des coûts. Or, tous les accords inter-firmes ne sont pas fondés sur une logique de coûts. Egalement centrée sur la firme, la théorie évolutionniste fournit une explication alternative à l'existence des liaisons interentreprises. Sa vision de la firme est profondément différente de celle adoptée par l'économie des coûts de transaction : la firme est conçue comme un lieu d'apprentissage et de routines.

2. La théorie évolutionniste

Le courant évolutionniste considère que l'évolution des organisations résulte de deux types de processus, l'interaction et la réplication, qui agissent sur deux types d'entités, les entités écologiques et les entités généalogiques, ceci à différents niveaux organisationnels. Les entités écologiques concernent la structure et l'intégration des systèmes organisationnels ainsi que leurs interactions mutuelles, les entités généalogiques se réfèrent à la conservation et au transfert de compétences et de savoirs. Les auteurs qui adoptent une conception évolutionniste de la firme

appréhendent les rapprochements comme des outils d'acquisition de compétences organisationnelles. Deux séries de travaux peuvent être distinguées :

- La première interprète les rapprochements comme des outils d'accès à des compétences possédées par d'autres firmes ;
- La seconde considère les rapprochements comme des outils de création de compétences nouvelles grâce à la réalisation de synergies.

La théorie évolutionniste postule que les firmes sont dotées de capacités (Dosi et Marengo, 1994 ; Dosi et al, 1990 ; Nelson et Winter, 1982), l'apprentissage est défini comme un « *processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées* » (Dosi et al ; 1990)⁸. Il possède cinq caractéristiques fondamentales :

- L'apprentissage est cumulatif : ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris au cours des périodes antérieures ;
- L'apprentissage global implique des compétences davantage organisationnelles qu'individuelles, car la valeur des compétences individuelles dépend de leur emploi dans des montages organisationnels particuliers ;
- La connaissance engendrée par l'apprentissage réside dans des « routines » organisationnelles. Les routines sont des modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. En raison de la complexité, les routines ne peuvent être pleinement codifiées et ont donc une forte dimension tacite.
- Les routines peuvent être « statiques » ou « dynamiques » ; les routines statiques se réfèrent à la capacité de reproduire certaines tâches effectuées antérieurement, tandis que les routines dynamiques sont orientées vers de nouveaux apprentissages ;
- En raison de leur forte dimension tacite, les routines ne sont pas faciles à imiter. Elles contribuent aux compétences et aux capacités qui sont spécifiques à

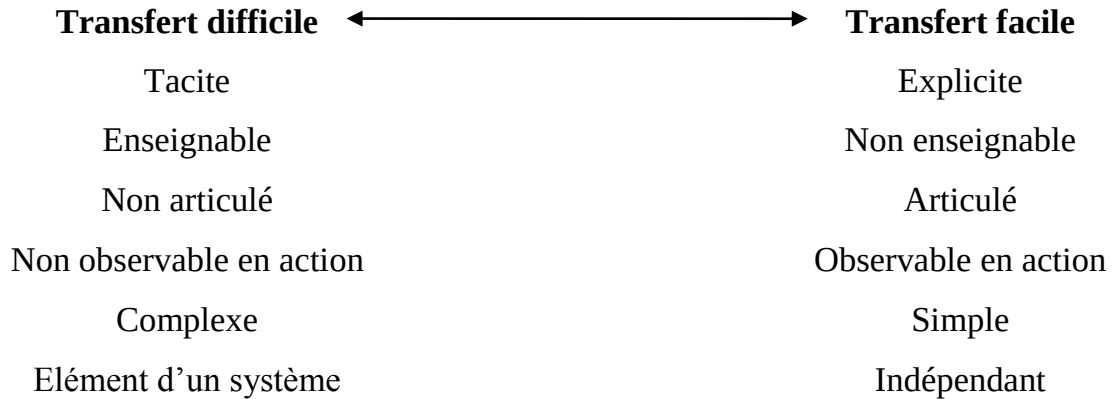
⁸ QUELIN B. et ARREGLE J.L, « Le management stratégique des compétences », Ed. Ellipses, p195

chaque firme. Ces capacités permettent de différencier les firmes les unes des autres et constituent la base des différences dans leurs.

Les théoriciens du courant évolutionniste considèrent les compétences organisationnelles comme des actifs spécifiques. Ces compétences reflètent l'efficacité d'une firme dans les procédures de résolution de problèmes. Winter propose une taxonomie des compétences qui oppose les compétences tacites qui sont difficilement transférables dans la mesure où elles ne peuvent être transmises par codification dans un langage accessible à autrui.

Les compétences organisationnelles sont créées à travers une interaction continue entre connaissances explicites et tacites. Le concept de « spirale de création de compétences », développé par Nonaka, illustre la dynamique des connaissances qui passent d'un niveau individuel au niveau du groupe pour terminer au niveau organisationnel. Les organisations peuvent ainsi être considérées comme des répertoires de différents types de connaissances (allant des connaissances explicites aux connaissances tacites) localisés à différents niveaux de l'organisation (niveau individuel-groupe-organisation). Les connaissances explicites sont incorporées dans des produits et des processus spécifiques, tandis que les connaissances tacites sont incorporées dans la cognition individuelle et les routines organisationnelles. Le transfert des connaissances devient d'autant plus difficile qu'elles sont tacites et qu'elles se situent au niveau organisationnel. Par ailleurs, plus les connaissances organisationnelles qui concernent uniquement des composantes de l'organisation (*component knowledge*) peuvent être de nature tacite ou explicite, tandis que les connaissances qui se réfèrent à l'organisation dans son ensemble (*architectural knowledge*) sont obligatoirement tacites.

Figure 4 : Taxonomie des compétences



Source : TARONDEAU J.C (Adapté de Winter), 1998, p6

Si les compétences explicites peuvent être facilement échangées ou acquises à travers des relations de marché, le transfert de compétences tacites suppose l'instauration de relations étroites entre les firmes. Dans le cas des alliances coopératives l'accès aux compétences du partenaire est un processus relativement complexe. Plus les connaissances sont tacites, plus il est difficile de les acquérir à travers des relations partenariales.

En effet, à la différence des acquisitions et des fusions, les sociétés communes et les alliances stratégiques ne confèrent qu'un accès partiel aux compétences du partenaire. Le degré d'accès aux compétences d'autres firmes dépend à la fois du degré de coopération et de l'engagement capitalistique.

Outre l'accès aux compétences organisationnelles détenues par d'autres firmes, les rapprochements peuvent aussi être un moyen pour créer des compétences nouvelles. Celles-ci sont alors fondées sur une combinaison de compétences existantes. Dans la littérature relative aux alliances coopératives, le thème de l'apprentissage organisationnel occupe désormais une place prépondérante. Selon la nature des compétences que les partenaires souhaitent s'attribuer, ils doivent mettre en place des processus spécifiques de gestion de compétences.

Les travaux qui s'inscrivent dans le courant évolutionniste considèrent les rapprochements comme des outils d'acquisition de compétences. L'accent est mis sur

le processus de transfert et sur le processus de création de compétences. Dans le premier cas, il devient d'autant plus nécessaire de sceller un accord de rapprochement que les compétences visées sont tacites et incorporées au niveau organisationnel. Dans le second, les rapprochements se justifient dans la mesure où la mise en commun de ressources permet de créer des compétences difficilement réalisables à titre individuel.

La justification théorique avancée par le modèle évolutionniste peut être considérée comme complémentaire à celle du courant transactionnel. Mono-causales, les deux approches offrent des interprétations différentes des rapprochements ; selon le modèle transactionnel, les entreprises se rapprochent pour minimiser les coûts de transaction et les coûts de production, selon le modèle évolutionniste, les firmes s'allient pour acquérir des compétences.

Deux autres modèles théoriques viennent enrichir la compréhension des liaisons inter-firmes : le modèle de l'économie industrielle et le modèle de dépendance des ressources. A la différence des deux précédents, ces deux courants se focalisent sur les relations de la firme à son environnement.

Section 2 : Les modèles théoriques centrés sur les relations de la firme à son environnement

Le modèle de l'économie industrielle et le modèle de dépendance des ressources perçoivent les rapprochements comme des outils de gestion de l'environnement des firmes. Les travaux relatifs à l'économie industrielle mettent l'accent sur l'univers concurrentiel des firmes, tandis que la théorie de dépendance des ressources se focalise sur l'interdépendance des acteurs.

1. Le modèle de l'économie industrielle

L'économie industrielle s'est construite à partir du triptyque « structures-comportements-performances » (S.C.P). Le but du triptyque est d'expliquer les performances des firmes par les caractéristiques des marchés dans lesquels elles sont insérées (les structures) et par la manière dont les firmes agissent sur ces marchés (les comportements). Le modèle original développé par, E. Masson part des structures de

marché pour aboutir aux performances par l'intermédiaire des comportements. La chaîne de causalité envisagée est univoque et les comportements des acteurs jouent un rôle secondaire. A travers leurs actions, les firmes se contentent de s'adapter à leur environnement concurrentiel et ne cherchent pas à le modifier. Au début des années soixante dix, les relations entre les variables structures, comportements et performances sont indéfinies. Depuis, la discipline industrielle reconnaît que les trois variables sont en constante interaction et accorde une place grandissante aux comportements des firmes, ceci dans une vision mondiale de recherche de compétitivité.

Les concepts de l'économie industrielle ont été introduits dans le champ de la stratégie d'entreprise par M.E. Porter. Porter conçoit les structures comme un ensemble de forces concurrentielles et considère que les firmes fonctionnent selon un mode de maximisation des profits obtenus par l'optimisation de leur position concurrentielle. L'objectif de la stratégie consiste à identifier une position optimale dans l'industrie à partir de laquelle une firme peut se défendre contre les forces de la concurrence ou les influencer en sa faveur. Les rapprochements peuvent constituer un moyen pour atteindre cet objectif. Avant d'examiner plus précisément l'interprétation de Porter des accords interentreprises, il convient d'exposer les principaux instruments développés par l'auteur.

Pour Porter, « une stratégie efficace, face à la concurrence, comporte des actions offensives ou défensives qui visent à mettre la firme dans une situation tenable à l'égard des cinq forces de concurrence ». Les manœuvres offensives sont destinées à améliorer la position de la firme, les manœuvres défensives vont dissuader les concurrents d'entreprendre des actions indésirables. La concurrence au sein d'un secteur est commandée par cinq forces : (1) la rivalité entre concurrents existants, (2) la menace d'entrée de nouveaux concurrents, (3) la menace de l'arrivée de produits ou de services de substitution, (4) la position de force des fournisseurs et (5) la position de force des clients. L'entreprise peut envisager d'atteindre une position défensive face à

un déplacement éventuel des forces concurrentielles, d'influer sur l'équilibre de ces forces, mais aussi d'anticiper leur évolution⁹.

Selon la structure de son secteur d'activité, une firme peut adopter une stratégie de domination par les coûts, une stratégie de différenciation ou une stratégie de concentration de l'activité.

Pour réussir dans son univers concurrentiel, elle doit acquérir et conserver un avantage sur la concurrence. Cet « avantage concurrentiel » procède essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. Pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel, toutes les activités exercées par une firme ainsi que leurs interactions doivent être examinées. A cette fin, Porter introduit le concept de « chaîne de valeur » qui permet de décomposer la firme en neuf activités élémentaires, connectées entre elles au sein de la chaîne, ces activités créatrices de valeur peuvent être réparties en deux grandes catégories : (1) les activités principales et (2) les activités de soutien.

Les activités principales impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et son service après vente. Elles sont divisées en cinq éléments : « la logistique interne » (activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit), « la production » (activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini).

« La logistique externe » (activités associées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients), « la commercialisation/vente » (activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire) et « les services » (activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit).

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et couvrent « l'infrastructure de la firme » (direction générale, planification, finance, compatibilité, juridique, relations extérieures, gestion de la qualité), « la gestion des ressources humaines » (recrutement, embauche, formation, développement technologique »

⁹ PORTER M., « choix stratégiques et concurrence », Ed. Economica, 1982, p38

(activités visant à améliorer le produit et le processus de production) et « les approvisionnements » (achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme). Les trois dernières catégories d'activités peuvent soutenir des activités principales particulières ou tous les maillons de la chaîne.

Dans les industries globales, les acteurs sont amenés à répartir géographiquement et à gérer la chaîne de valeur dans une perspective d'activité mondiale. Les industries globales se distinguent des industries multidomestiques dans la mesure où la position concurrentielle d'une entreprise dans un pays affecte celle qu'elle occupe dans d'autres pays.

Les avantages sont la réduction des coûts unitaires, la diminution du risque d'interruptions dans les approvisionnements ou la demande et l'atténuation du pouvoir de négociation de l'autre partie. Toutefois, avant d'adopter cette solution, l'entreprise doit s'assurer que la communauté d'intérêt établie entre l'acheteur et le vendeur est suffisante pour que les avantages obtenus justifient la réduction des coûts (et des risques) par rapport à une intégration complète. En effet ;

- Une entreprise peut être amenée à s'associer avec d'autres acteurs lorsqu'elle décide d'entrer dans un nouveau secteur d'activité. Si les entreprises conjointes, de par la création d'une nouvelle entité dans un secteur, peuvent provoquer des réactions de la part des firmes existantes, les acquisitions sont peu susceptibles de modifier l'équilibre du secteur, puisqu'elles n'ajoutent pas directement une nouvelle entreprise ;
- Lorsqu'un *challenger* souhaite attaquer le *leader* d'un secteur, il peut avoir besoin de s'allier avec d'autres acteurs pour accéder aux ressources, à la technologie, à un marché ou à d'autres atouts nécessaires à un *leader* dans le but de préparer une attaque ultérieure ;
- Les alliances peuvent aussi être un moyen de remodeler la chaîne de valeur dans la mesure où elles permettent à deux organisations de combiner leurs ressources et leurs compétences.

Fidèle au paradigme de l'économie industrielle, Porter explique l'existence des rapprochements d'entreprises par les caractéristiques des secteurs d'appartenance des acteurs. A travers ses travaux, Porter montre que l'environnement concurrentiel des firmes offre de nombreuses opportunités de rapprochement. Dans sa pensée, les alliances sont interprétées comme des outils d'optimisation de la position concurrentielle et relèvent essentiellement de la globalisation des marchés. Dans les industries globales, les bénéfices associés aux alliances (réduction des coûts et des risques, accès à des ressources et des technologies, accès à d'autres marchés, etc.) peuvent être une importante source d'avantage concurrentiel.

A la différence du modèle de l'économie industrielle qui met l'accent sur l'environnement concurrentiel des firmes, les travaux appartenant au champ de la théorie de dépendance des ressources privilégient une autre dimension de l'environnement des firmes : celle de l'interdépendance des acteurs.

2. Le modèle de dépendance des ressources

Le modèle de dépendance des ressources développé par Pfeffer et Salancik (1978) appartient à la théorie des organisations, et plus particulièrement à l'école du contrôle externe de l'organisation par l'environnement¹⁰. Il appréhende les rapprochements d'entreprises dans une perspective de gestion de l'interdépendance des acteurs.

Le cadre conceptuel élaboré par les deux auteurs, est fondé sur une proposition principale : la pérennité d'une organisation dépend de son aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à sa survie. En tant que systèmes ouverts, les organisations sont amenées à interagir avec d'autres éléments de leur environnement pour obtenir ces ressources. Elles ne sont pas autonomes, mais contraintes par un réseau d'interdépendances avec d'autres acteurs. Les organisations peuvent décider de s'adapter aux conditions de leur environnement, mais aussi tenter de modifier leur environnement.

¹⁰ Cité dans BOUSRIH M., OPCIT, p57

L'environnement d'une organisation est défini à partir de trois dimensions :

- le système composé d'individus et d'organisations liés les uns par rapport aux autres et liés à l'organisation pivot par les transactions de cette même organisation ;
- le groupe d'individus et d'organisations avec lesquels l'organisation interagit de manière directe ;
- l'environnement représenté qui correspond au degré de perception et de représentation de l'environnement par l'organisation. L'environnement d'une organisation comprend ainsi tout événement qui influe sur les activités ou les résultats d'une organisation et qui est effectivement perçu par cette dernière. L'environnement n'est pas une réalité objective, mais créé à travers des processus d'attention et d'interprétation. Toutefois, c'est le contexte qui contraint les comportements des acteurs, réduisant l'impact que peuvent avoir les dirigeants sur les activités et la performance de l'organisation.

Pfeffer et Salancik considèrent que l'interdépendance des organisations existe dès lors qu'un acteur ne contrôle pas complètement les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou du résultat souhaité de l'action. Aussi, distinguent-ils deux formes d'interdépendance :

- « l'interdépendance symbolique » qui désigne la dépendance mutuelle entre organisations reliées verticalement dans le processus de production et,
- « l'interdépendance concurrentielle » qui concerne des situations où les organisations se concurrencent sur les mêmes marchés.

Le degré d'interdépendance est lié à la disponibilité des ressources et aux interconnexions des organisations. L'interdépendance des acteurs est d'autant plus forte que les ressources sont rares et que les organisations sont liées les unes par rapport aux autres. Une forte interdépendance est susceptible de générer des conflits entre acteurs. Le risque de conflits est réduit lorsque les ressources sont abondantes et lorsque le pouvoir et l'autorité dans l'environnement sont concentrés (en raison du nombre limité d'unités à coordonner). La conséquence majeure de l'interdépendance

des acteurs et de l'existence de conflits est l'incertitude. Définie comme le degré auquel les états futurs ne peuvent être anticipés ou ne sont prévisibles, l'incertitude est perçue comme le résultat d'aspects plus fondamentaux de l'environnement.

Pour gérer l'interdépendance organisationnelle, une organisation a la possibilité d'emprunter trois voies principales :

- Elle peut modifier sa dépendance vis-à-vis d'autres organisations en cherchant à contrôler des éléments de son environnement. Les opérations de croissance telles que les acquisitions et les investissements directs dans le capital d'autres acteurs permettent ainsi d'augmenter le contrôle sur l'environnement ;
- Lorsqu'une organisation ne dispose pas de ressources suffisantes pour procéder à des absorptions ou lorsque ces stratégies ne sont pas autorisées, elle peut négocier son environnement en créant des structures collectives avec d'autres acteurs. Celles-ci couvrent une grande variété de liaisons inter-firmes allant des accords tacites (normes sociales) à des accords plus ou moins explicites (sociétés communes, associations de commerce, cartels, etc.) ;
- Enfin, lorsque l'interdépendance ne peut être gérée à travers des absorptions ou des mécanismes de coordination, les acteurs peuvent tenter de créer un contexte plus favorable à travers des activités politiques. Ces interventions auprès des autorités publiques visent à modifier le contexte dans lequel opèrent les organisations (valeurs sociales, lois, etc.).

Parmi ces différentes possibilités, seules les opérations qui permettent de contrôler des dépendances problématiques et les accords explicites qui associent un nombre réduit d'acteurs (pour reprendre la terminologie de Pfeffer et Salancik) entrent dans le champ des rapprochements d'entreprises. Si l'absorption constitue la méthode la plus directe de gestion de l'interdépendance, la coordination autorise davantage de flexibilité.

Le modèle de dépendance des ressources appréhende les rapprochements comme les outils de gestion de l'incertitude résultant de l'interdépendance des acteurs.

Les deux auteurs considèrent que l'interdépendance des acteurs détermine la propension des firmes à s'associer. Dans leurs travaux, deux formes de rapprochement font l'objet d'investigations empiriques : les fusions-acquisitions et les sociétés communes.

Les fusions-acquisitions correspondent à une absorption totale de l'interdépendance, les sociétés communes à une absorption partielle. Dans les deux études, l'interdépendance symbiotique est mesurée par l'intensité des transactions entre différentes industries. Dans les industries avec un degré de concentration élevé (à cause du nombre réduit d'acteurs, le pouvoir des organisations vis-à-vis de leurs clients est relativement élevé), la dépendance des fournisseurs est considérée comme étant plus problématique, tandis que dans les industries avec un degré de concentration moyen (à cause du nombre élevé d'acteurs, le pouvoir des organisations vis-à-vis de leurs clients est plus faible), la dépendance des clients devient plus forte.

En revanche, dans les industries faiblement concentrées, la présence d'un grand nombre d'acteurs conduit les organisations à jouer sur les prix ou d'autres facteurs de compétitivité ; la dépendance de leurs clients ne peut donc pas être gérée par les fusions-acquisitions ou des sociétés communes.

Les auteurs estiment que l'interdépendance concurrentielle est problématique dès lors que le degré de concentration d'une industrie se situe à un niveau intermédiaire. En effet, dans les industries faiblement concentrées, les liens inter-firmes n'affectent guère l'environnement concurrentiel. De même, dans les industries fortement concentrées, les accords inter-firmes ne sont pas justifiés dans la mesure où l'incertitude peut être réduite grâce à une coordination tacite entre les acteurs. Dans ce dernier cas, chaque organisation est en mesure de prévoir le comportement des autres.

Dans une étude de 166 sociétés communes domestiques (constituées par des firmes américaines), Pfeffer et Nowak (1976) établissent un lien entre le type d'interdépendance et la propension des firmes à établir des sociétés communes. Une société commune est définie comme toute nouvelle entité organisationnelle créée par au moins deux organisations partenaires.

Les analyses statistiques effectuées révèlent que les sociétés communes sont créées pour diminuer la dépendance de certaines ressources, mais aussi pour réduire les risques et contraintes technologiques associés à un projet. Si une forte dépendance des fournisseurs incite les acteurs à former des sociétés communes en amont, une forte dépendance des clients oriente l'activité coopérative davantage vers l'aval. De même, une forte interdépendance concurrentielle stimule les sociétés communes entre concurrents.

Cette étude empirique montre que l'interdépendance des acteurs explique la propension des firmes à réaliser des sociétés communes. Plus l'interdépendance devient forte, plus les firmes ont tendance à sceller des accords entre elles. Si, une forte interdépendance symbiotique incite les firmes à établir des liens en amont ou en aval, une forte interdépendance concurrentielle stimule des associations entre concurrents.

Le modèle de dépendance des ressources établit une relation causale entre la gestion de l'incertitude et la propension des organisations à se rapprocher. Plus l'incertitude résultant de l'interdépendance des acteurs devient forte, plus les firmes ont tendance à s'associer. Pour gérer l'interdépendance et pour réduire l'incertitude, les organisations cherchent à créer des environnements plus stables et plus prévisibles.

Pfeffer et Salancik (1978) estiment que des environnements de plus en plus turbulents et imprévisibles devraient conduire les entreprises à accroître leurs efforts pour gérer cet environnement.

L'économie industrielle et la théorie de dépendance des ressources se focalisent sur les relations de la firme à son environnement pour expliquer les rapprochements d'entreprise: le premier courant propose une approche sectorielle et met l'accent sur l'environnement concurrentiel et plus particulièrement sur le phénomène de globalisation, le second s'attache aux notions d'interdépendance et l'incertitude.

Les deux modèles permettent non seulement de justifier théoriquement l'existence des liens inter-firmes, mais aussi d'identifier les principales voies de

développement stratégique que peuvent emprunter les rapprochements : l'expansion horizontale, l'intégration verticale et la diversification.

Conclusion du chapitre

Le thème des accords de coopération a suscité de nombreux travaux notamment dans les champs disciplinaires des sciences de gestion et de l'économie industrielle, force est de constater qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de théorie standard de la coopération inter-firmes.

Les quatre approches théoriques présentées offrent des perspectives différentes du phénomène des rapprochements. Chaque modèle est quasi mono-causal et fournit une justification théorique différente. Les propositions avancées permettent d'identifier quatre logiques auxquelles peuvent répondre les rapprochements d'entreprises : une logique de coûts (théorie des coûts de transaction), une logique d'apprentissage (théorie évolutionniste), une logique sectorielle (modèle d'économie industrielle) et une logique d'interdépendance (modèle de dépendance des ressources).

L'ambition de ce chapitre est d'articuler l'alliance interentreprises par rapport à d'autres manœuvres plus classiques comme la croissance interne, les prises de participation ou les fusions et acquisitions.

S'inspirant des modèles théoriques expliquant le rapprochement interentreprises, D. JOLLY propose un modèle plus proche de la réalité, croisant l'alternative « accès endogène / accès exogène » avec l'alternative « action autonome/action coopérative ». Ce croisement donne lieu à quatre manœuvres génériques de développement pour l'entreprise.

Ce modèle, nous permettra de remarquer que le choix de voies coopératives dépend du niveau d'exigence de l'environnement, du profil des ressources de l'entreprise, de ses valeurs à l'égard de la coopération et d'un rapprochement entre les avantages et les risques et coûts attachés à cette dernière (Section 1). Une fois la décision de coopérer est prise, plusieurs étapes succinctes sont à observer jusqu'à la conclusion de l'alliance pour augmenter les chances de sa réussite (Section 2).

Section 1 : Les raisons de choix entre autonomie et coopération

En s'inspirant des différents modèles théoriques centrés sur la firme et ceux centrés sur la relation de la firme à son environnement, D. JOLLY propose un modèle croisant l'alternative « accès endogène / accès exogène » avec l'alternative « action autonome/action coopérative ». Ce modèle permet de dégager quatre types de manœuvres de base bien distincts : l'autarcie, la conquête, le développement en coopération et l'appropriation conjointe. Le modèle ainsi proposé permet de saisir les raisons de choix entre autonomie et coopération.

1. Les modes de développement

La décision d'aller seul ou de coopérer doit être distinguée de la classique alternative croissance endogène / croissance exogène. En d'autres termes, le mode d'accès doit être distingué du mode d'action. En effet, toute entreprise, quelle que soit la tâche qu'elle veut exécuter, quel que soit le projet qu'elle veut réaliser ou quel que

soit le mouvement d'expansion qu'elle envisage, est confrontée à deux alternatives bien distinctes :

- développer l'activité en interne ou l'acquérir : c'est le choix d'un mode d'accès ;
- réaliser cette opération ou ce mouvement seule ou en coopération avec un tiers : c'est le choix d'un mode d'action.

1.1. Le choix d'un mode d'accès : développer en interne ou acquérir ?

En premier lieu, une entreprise peut réaliser un mouvement en effectuant l'opération à l'intérieur de sa structure, en s'approvisionnant auprès d'un tiers ou encore en acquérant une firme en activité dans le domaine visé. Ce choix peut être rapproché de l'arbitrage « faire ou acheter », auquel on ajoute le « faire-faire».

Le choix entre développement endogène et acquisition est guidé en particulier par les coûts de transaction attachés à la conclusion d'une acquisition, comme il a été développé précédemment.

L'accès endogène repose donc sur l'exploitation des ressources propres de l'entreprise, ressources humaines, compétences technologiques, actifs physiques, capacités industrielles, savoir faire organisationnels, capacités commerciales et marketing, etc.

Dans le cas de l'entrée dans un nouveau domaine d'activité, cette approche s'accompagne de l'émergence d'une nouvelle entité organisationnelle, c'est-à-dire l'apparition d'un nouvel acteur dans le secteur.

L'accès exogène peut, quant à lui, être résumé par l'acquisition tout ou partie du contrôle de l'affaire convoitée (de la prise de participation au rachat intégral) en dégageant les fonds nécessaires. Il ne s'agit donc que d'un transfert de propriété ; il n'y a pas création d'une nouvelle entité.

1.2. Le choix d'un mode d'action : aller seul ou coopérer

En second lieu, l'action peut être autonome – l'entreprise opère seule dans un contexte évident de concurrence- ou coopérative- la firme exerce une partie de son activité avec un acteur qui lui est extérieur.

Il est tentant, à ce stade, d'associer l'autonomie à la concurrence et la coopération à une alternative à la concurrence. Si, dans le cas d'une démarche autonome, le contexte est effectivement le plus souvent ouvertement concurrentiel, en revanche s'engager dans une coopération ne signifie pas pour autant renoncer à toute forme de concurrence. Trois thèses peuvent être distinguées :

- Une première appréhende l'alliance comme une alternative pure et simple à la concurrence et à l'affrontement ; la coopération est dès lors considérée comme une source de distorsion de la dynamique concurrentielle. C'est une vision classique qui tend à être exclue ;
- Une deuxième thèse, plus nuancée, suggère que l'alliance peut effectivement se poser comme une alternative à la concurrence, mais au plus sur un terrain balisé et dans un espace temps borné. Ainsi, lorsque deux firmes s'unissent sur un terrain donné, c'est qu'elles souhaitent faire face ensemble au reste de la concurrence sur ce terrain. L'affrontement continue, mais avec les acteurs restés en dehors de l'alliance.
- Une troisième thèse considère qu'il n'y a pas renoncement à toute intention concurrentielle dans le cadre d'une coopération, que l'alliance se caractérise par la capacité d'articuler des éléments d'hostilité et des facteurs de connivence. Doz, Hamel et Prahalad vont même jusqu'à soutenir que l'alliance est une compétition déguisée, un leurre, une arme concurrentielle destinée à attirer le partenaire dans un piège.

Nous retiendrons finalement que l'alliance ne supprime pas l'affrontement, mais qu'elle le déplace. La concurrence est ainsi maintenue vis-à-vis des acteurs du secteur restés en dehors de l'alliance ; elle peut également être déplacée sur le terrain des vitesses d'apprentissage au sein même de l'alliance.

1.3. Les quatre manœuvres génériques

Le croisement du mode d'accès (endogène ou exogène) avec le mode d'action (autonome ou coopératif) conduit ainsi à quatre situations bien contrastées illustrées par le tableau suivant :

Tableau 3 : Mode d'accès X mode d'action : quatre manœuvres génériques

MODE D'ACCES \ MODE D'ACTION	AUTONOME (Aller seul)	COOPARATIF (Aller à plusieurs)
ACCES ENDOGENE	AUTARCIE	DEVELOPPEMENT EN COOPERATION
ACCES EXOGENE	CONQUETE	APPROPRIATION CONJOINTE

Source : JOLLY D., OPCIT, p88

Deux approches autocrates apparaissent sur la partie gauche du tableau :

- L'autarcie, c'est-à-dire le développement endogène autonome ;
- La conquête, ou en d'autres termes l'acquisition classique et traditionnelle.

Deux voies coopératives sont identifiables dans la partie droite :

- Le développement en coopération, c'est-à-dire un développement combinant les moyens propres d'au moins deux firmes ;
- L'appropriation conjointe, associant au moins deux firmes pour un accès exogène.

Les quatre manœuvres types ainsi constituées regroupent chacune une gamme d'approches. Ces quatre options ont un caractère générique. Elles existent, en effet quelle que soit la nature de l'opération concernée, qu'il s'agisse d'une tâche à effectuer, d'un projet à dérouler, ou d'un mouvement d'expansion à conduire.

A l'évidence, aucune de ces options ne domine les autres dans tous les cas de figure. Elles répondent chacune à des besoins distincts, ne sont pas assorties des mêmes contraintes et n'ont pas la même valeur concurrentielle.

Il appartient à l'entreprise de hiérarchiser ses préférences relativement aux caractéristiques de ces quatre manœuvres en termes de besoins d'investissement, de niveau de risque, d'horizon temporel, de nature de l'avantage concurrentiel, de pouvoir de décision et de contrôle des opérations.

2. Arbitrage entre autonomie et coopération

L'objectif est de rassembler et d'articuler un ensemble de facteurs explicatifs de l'arbitrage autonomie / coopération. Il consiste à analyser les raisons qui font qu'une entreprise va préférer agir seule ou au contraire conclure une alliance.

Il s'agit en particulier :

- D'éclaircir les conditions dans lesquelles se forment les alliances en distinguant l'impact des facteurs environnementaux attachés notamment au secteur d'activité de la firme et l'impact des facteurs endogènes caractéristiques de la firme ;
- De contrebalancer les avantages tirés de la coopération par les risques qu'elle induit, les contraintes qu'elle impose et les coûts qu'elle peut engendrer ;
- De montrer que, contrairement à l'hypothèse couramment avancée selon laquelle une entreprise ne conduit une alliance que si elle y est contrainte, le mode de la coopération n'est pas seulement peuplé de firmes qui ne peuvent faire autrement que coopérer. L'alliance n'est donc pas nécessairement une « stratégie forcée ».

Le cadre proposé dans ce qui suit, retient plusieurs éléments qui vont influencer sur la décision de conduire un mouvement seul ou en coopération. Selon le poids relatif de chacun d'eux, la firme va basculer vers l'une ou l'autre des options. Un profil des ressources imposant, des coûts et des risques élevés dus à la coopération vont faire pencher la balance du côté de l'autonomie. Inversement, des stimulants environnementaux importants et des avantages significatifs attachés à la coopération vont tendre à faire préférer celle-ci. Les valeurs des dirigeants en place ne peuvent en

revanche être rattachées à aucun des deux cotés de la balance en particulier ; elles peuvent tout aussi bien inciter à la coopération que faire préférer l'autonomie.

Ainsi, il s'agit dans un premier temps d'examiner :

- Les conditions environnementales du secteur dans lequel la firme évolue et sur lesquelles elle n'a que peu de prise. Il existe en effet une large gamme de stimulants environnementaux à la conclusion d'alliances et, en conséquence des terrains plus ou moins propices au développement d'alliances ;
- Le profil des ressources de la firme, supposé sous son contrôle, et les valeurs de ses dirigeants à l'égard de la coopération, c'est-à-dire les us et coutumes de l'organisation.
- Puis, dans un second temps, nous considérons une balance entre les avantages tirés de la coopération et les risques et coûts qu'elle induit.

2.1. Conditions environnementales et profil de ressources

Sont distingués les facteurs exogènes qui échappent au contrôle de l'entreprise, tenant aux caractéristiques de l'environnement dans lequel elle évolue, et les facteurs sous son contrôle, c'est-à-dire principalement le profil de ressources qu'elle met en œuvre.

2.1.1 Les stimulants exogènes à la conclusion d'alliances

Nous développons ici l'idée selon laquelle le recours à la coopération est lié au niveau d'exigence de l'environnement dans lequel la firme opère : plus l'environnement est exigeant, plus la firme est incitée à coopérer. Notre hypothèse est que le développement de la coopération tient d'abord à la spirale d'exigences de l'environnement qui réduit le nombre d'entreprises susceptibles d'innover seules. Le niveau d'exigence d'un environnement donné est fonction de l'incertitude du secteur, du rythme de l'innovation technologique, des montants des investissements requis, de la porosité des frontières du secteur, de facteurs institutionnels et finalement de situations de marché bien spécifiques.

2.1.1.1. L'incertitude du secteur

Plus l'incertitude est élevée, plus la firme est incitée à rechercher la mutualisation des risques encourus à travers une alliance. L'incertitude est liée aux résultats à obtenir ; elle peut résulter :

- Du nombre important de voies de recherche ;
- De l'absence de standards dominants ou de normes techniques ;

L'incertitude est patente dans des marchés émergents, aux contours flous et aux volumes mal définis.

2.1.1.2. Le rythme d'innovation technologique

La technologie crée des terrains fertiles pour le développement d'alliances. Plus le rythme de l'innovation technologique est soutenu, plus il est difficile pour une firme seule de garder sa position.

2.1.1.3. Les investissements requis

Plus les fonds requis pour un projet sont élevés, plus une firme aura de la difficulté à réunir les moyens financiers à investir (Ohmae, 1990). Cette situation est typique des secteurs qui connaissent une inflation du coût de développement des nouvelles générations de produits ou procédés en même temps que la mondialisation de leurs activités.

2.1.1.4. Les modifications de frontières

Des domaines d'activité et des systèmes techniques historiquement distincts peuvent, sous l'effet d'une innovation, connaître des modifications significatives de frontières.

2.1.1.5. Les facteurs institutionnels

Les structures de gouvernement, à un niveau national ou même supra- national, peuvent encourager, inciter, voire contraindre les entreprises à former des alliances et à collaborer ; c'est le cas lorsque :

- L'obtention d'un soutien public est subordonnée à l'entrée dans une alliance. Il en est ainsi de la plupart des programmes de recherche communautaire européens.
- Les gouvernements, à travers une intervention directe dans la vie économique, rendent nécessaire voire obligatoire la prise d'un partenaire étranger pour la levée de contraintes protectionnistes.

2.1.1.6. Les situations du marché

L'Alliance peut être un moyen de modifier les rapports de force qui prévalent au sein d'une industrie. Dans d'autres cas, la firme se voit parfois quasi contrainte par la structure du marché de conduire l'opération avec un tiers. Il en est ainsi lorsque :

- La firme doit accepter un octroi croisé de licences avec un concurrent sous la pression de ses clients ;
- Les ressources ou les compétences visées ne sont pas disponibles sur le marché (absence de brevets ou de licences offertes) ou sont tacites (c'est-à-dire non codifiées) et ne peuvent donc être acquises par une transaction commerciale.

Nous déduisons des développements ci-dessus le principe suivant : plus les exigences de l'environnement sont fortes, plus il existe de barrières à l'action autonome, moins la firme peut prétendre les affronter seule ; donc, c'est l'autonomie qui est associée à de faibles exigences environnementales, alors que la coopération est associée à de fortes exigences environnementales.

2.1.2. Les facteurs endogènes

Au-delà des conditions environnementales, nous considérons successivement le profil des ressources en jeu, puis les valeurs des dirigeants décideurs de l'opération.

2.1.2.1. Le profil des ressources en jeu

La notion de profil de ressources a déjà été définie. Rappelons qu'il s'agit de l'image qu'on peut se donner d'une firme (ou d'une entité stratégique homogène). Sur un modèle de compartiments plus ou moins élaborés (de type chaîne de valeurs) décrivant les actifs, aptitudes, habiletés et expertises détenus et contrôlés par une firme.

La firme peut être confrontée à un constat de carence qui empêche l'autarcie ou la conquête. Elle ne peut agir seule pour plusieurs raisons :

- Elle n'a pas l'expérience requise dans le champ et son portefeuille de technologies ne comporte pas les compétences requises parce que le produit ou le processus visé requièrent des savoirs qui sont hors de son champ de compétences ;
- Elle n'a pas un pouvoir économique suffisant, compte tenu de la taille du projet visé, pour assumer les coûts et les risques de l'innovation ou même de l'imitation ;
- Elle ne détient pas les actifs physiques, équipements de recherche et développement par exemple, requis pour conduire l'opération ;
- Elle ne dispose pas des ressources humaines adaptées ;
- Elle n'a pas les ressources organisationnelles idoines pour autoriser l'exécution des tâches prévues ;
- Elle n'a pas le pouvoir de marché qui lui permettrait d'imposer un standard.

Nous déduisons des développements ci-dessus un autre principe : plus les ressources de l'entreprise sont élevées, moins la firme a besoin de coopérer ; en d'autres termes, l'autonomie est associée à des ressources étendues et la coopération à des ressources limitées.

2.1.2.2. La perception de la coopération par les dirigeants

En dépit de l'engouement pour les alliances interentreprises, certains dirigeants restent attachés au paradigme concurrentiel et regardent parfois les coopérations avec scepticisme et suspicion, hésitant à partager le contrôle (Ohmae). Denis et Seguin (1992) soulignent : « faire alliance et coopérer apparaissent souvent comme un *Second Best Choice*, que l'on espère délaissé dès que l'environnement se fera moins menaçant ou que la firme aura développé des compétences additionnelles lui permettant de mieux se situer dans le jeu de la concurrence »¹¹. De fait, celles-ci sont difficiles à gérer, sont potentiellement sources de conflit et par nature instables.

Le choix de la coopération est donc aussi influencé par les attitudes des dirigeants à l'égard de la coopération. Nous pouvons raisonnablement postuler que le

¹¹ JOLLY D., OPCIT, p 103

choix du mode coopératif va grandement être influencé par les us et coutumes de l'organisation. En effet, si certaines entreprises ont une solide expérience de la coopération, d'autres lui préfèrent des voies autonomes et ne l'envisagent qu'en dernier ressort. Les entreprises habituées à l'autosuffisance ne sont pas prêtes à divulguer à un tiers ne serait-ce qu'une fraction de leurs connaissances. En revanche, les entreprises ayant vécu une ou plusieurs expériences heureuses de collaboration sont naturellement plus ouvertes à un nouveau projet d'alliance. En d'autres termes, la propension à collaborer résulte d'expériences positives d'alliances.

Au-delà de ces considérations essentiellement économiques et technologiques, la décision de former une alliance n'est pas exempte de considérations sociales et politiques. Il convient ainsi d'analyser la position du personnel vis-à-vis de la coopération et l'impact de celle-ci sur les intérêts des parties prenantes externes comme les actionnaires et le syndicat.

2.1.3. Confrontation des exigences de l'environnement et du profil de ressources de la firme

Des précédents développements découlent les relations suivantes :

- Plus les exigences de l'environnement sont fortes, plus il existe de barrières à l'action autonome, moins la firme peut prétendre les affronter seule : Il est, en effet, d'autant plus difficile pour une firme d'opérer seule que l'incertitude dans son secteur est élevée, que le rythme de l'innovation technologique y est soutenu, que les technologies requièrent une mise initiale élevée, que les frontières du secteur sont bousculées sous l'effet de la fusion et combinaison de domaines.
- Plus les ressources de l'entreprise sont étendues, moins la firme a besoin de coopérer : L'autonomie est ainsi plus difficile à soutenir lorsque la firme n'a pas l'expérience requise dans le champ visé, que son portefeuille de technologies ne contient pas les compétences requises, qu'elle n'a pas un pouvoir économique suffisant pour assumer seule les coûts et les risques de son projet.

L'examen simultané des conditions environnementales qui prévalent dans un secteur et du profil de ressources d'une firme permet de croître notre compréhension de l'arbitrage entre autonomie et coopération. Le rapprochement du niveau d'exigence de l'environnement et de la valeur du profil de ressources offre une première indication. Si l'on croise les deux relations rappelées ci-dessus :

- La coopération s'impose lorsque les conditions environnementales sont trop sévères et que la firme n'a pas les moyens d'autres options ;
- La coopération est seulement une option lorsqu'une firme dotée de ressources étendues évolue dans un environnement exigeant ou lorsqu'une firme peu puissante évolue dans un environnement favorable.

Dans deux cas un choix contrasté s'impose (autonomie ou coopération) sous l'effet combiné des exigences de l'environnement et du profil de ressources de la firme. Ainsi, la coopération est une voie quasi obligée pour les firmes au profil de ressources limité (qui n'ont pas les moyens de choisir d'autres options) et qui évoluent dans un environnement exigeant. Dans les deux autres cas, les conditions environnementales ne débouchent pas sur un choix du même ordre que celui dicté par le profil de ressources de l'entreprise.

2.2. Les avantages et les coûts de la coopération

Le paragraphe précédent a montré que le rapprochement du niveau d'exigence de l'environnement et du profil de ressources de la firme apporte un premier éclairage concernant le choix entre autonomie et coopération. Dans les situations où ce rapprochement ne suffit pas à faire émerger un modèle particulier, il ya lieu d'arbitrer en évaluant les avantages, mais aussi les risques et coûts attachés à la coopération.

2.2.1. Les avantages retirés de la coopération

Les facteurs influençant l'arbitrage entre autonomie et coopération est bien sûr celle des avantages retirés de la coopération. Nous avons rangés précédemment, les avantages attribués à l'alliance interentreprises dans quatre grandes catégories. Rappelons brièvement que la coopération permet aux alliés :

- De faire jouer des effets de taille : C'est-à-dire d'atteindre le seuil critique de R&D d'un programme, d'une usine ou encore d'un réseau de distribution, d'éviter d'inutiles duplications, de partager les investissements et les risques entre alliés, de rapprocher le terme auquel leurs efforts doivent porter leurs fruits, de se fédérer autour d'un standard.
- De réunir et d'exploiter des ressources qualitativement complémentaires : Comme pourraient le faire une entreprise chimique et une firme de l'agro-alimentaire pour innover dans la biotechnologie. Il s'agit alors de combiner des forces distinctes, de regrouper des éléments de connaissances différents.
- De partager leurs expériences, compétences, expertises, savoir faire (explicites ou même tacites, c'est-à-dire non codifiés ou non codifiables), et donc d'accéder à des ressources dont une firme ne dispose pas. Deux situations bien distinctes doivent être distinguées :
 - a) L'appropriation des ressources, notamment intangibles, apportées par le partenaire – sous réserve de la mise en place de mécanismes appropriés ;
 - b) La captation de savoirs produits collectivement au sein de l'alliance.
- De réduire les coûts de transaction entre eux en évitant de recourir à des mécanismes de marché, entre particulier lorsque l'alliance a lieu entre deux stades adjacents d'une même chaîne de valeur ajoutées.

Il importe de souligner que l'ensemble des avantages auxquels donne droit l'alliance ne sont pas obtenus gratuitement et implique en particulier des renoncements (contrôle unilatéral ou partage de l'innovation) auxquels les firmes ne sont pas accoutumées. Œuvrer en alliance appelle en effet des styles de gestion qui ne s'inscrivent pas dans le paradigme concurrentiel dominant. Il existe un prix à payer pour y accéder. Ce prix est celui du risque, des contraintes et coûts que peut induire la coopération.

2.2.2. Les risques et coûts attachés à la coopération

A l'épreuve de l'expérience, les firmes commencent à apprendre, parfois à leurs dépens, les exigences et les coûts de la coopération. Les échecs d'alliances sont nombreux. Les études empiriques annoncent fréquemment des taux d'échec voisins de (50%)¹².

Les avantages que l'on retrouve à des degrés divers dans les coopérations sont donc, par définition, contrebalancés par l'émergence de risques, une perte d'autonomie et un nécessaire partage des fruits de la coopération, ainsi que par les coûts engendrés par la coopération.

2.2.2.1. Les risques attachés à la coopération

Au-delà des incertitudes liées au projet de coopération lui-même, qu'il soit conduit en alliance ou non (incertitudes techniques ou de marché), il existe des risques qui émergent du fait de la coopération. Une vaste gamme de risques représente une cause potentielle d'instabilité d'une alliance, et qui échappe au contrôle de la firme, peut entraîner sa clôture avant le terme prévu.

- Les risques intrinsèques à la coopération

Une première catégorie est celle des risques endogènes, ou intrinsèques à la coopération. Il s'agit :

- Du risque de désaccords, voire même de conflits, entre partenaires. Ces conflits peuvent être la conséquence d'incompatibilités culturelles non appréhendées comme telles avant le lancement de l'opération. Ils peuvent aussi être la conséquence de divergences entre les dirigeants des sociétés engagées sur les stratégies à conduire au sein de l'alliance.
- Du risque lié aux hypothèses à faire sur l'engagement du partenaire. Une coopération peut en effet souffrir de comportements opportunistes, de manquements au comportement coopératif. Le partenaire ne peut en effet être

¹² GARETTE B. ET DUSSAUGE P., OPCIT, p39

fiable totalement. Il existe toujours une probabilité non nulle qu'il agisse à l'encontre des intérêts de son allié ;

- Du risque de renforcement d'un allié au détriment d'un autre à travers, par exemple, la captation à sens unique de savoir faire. Dès lors que l'un des alliés est en mesure de reproduire une technologie que son partenaire apporte dans l'alliance, ce dernier court le risque d'une perte de substance, de dépossession du pouvoir concurrentiel attaché à l'actif technologique apporté. La firme doit ainsi composer avec le risque de diffusion non programmée de connaissances auprès des partenaires (en particulier lorsqu'il ya asymétrie de taille entre les alliés). Elle veillera notamment à réduire au maximum les risques de se faire vampiriser par l'un des partenaires, en examinant de près la capacité du partenaire à recevoir, absorber, puis reproduire ses apports technologiques.
- Enfin, du risque d'une spécialisation excessive dans le cas d'une répartition des tâches entre alliés. Ce mode d'organisation des tâches au sein de l'alliance, s'il limite la probabilité de transferts fortuits, risque à un terme plus ou moins éloigné de confiner chacun des partenaires dans un champ étroit. Ceux-ci peuvent perdre leurs compétences dans les champs qu'ils ne couvrent plus du fait de l'alliance. Cette érosion pourrait aller jusqu'à entraver leur retour dans ces domaines si l'alliance devait être dénoncée.

- Risques exogènes

Une seconde catégorie est celle des risques exogènes ; c'est-à-dire ceux qui échappent au contrôle de la firme. L'alliance requiert que les intérêts respectifs de chacune des parties présentent un niveau minimum de convergence ; tout changement est susceptible de modifier ce fragile équilibre. Un changement dans le statut de la relation, non planifié et prématuré, du point de vue de l'un ou des deux parents, est un facteur d'instabilité.

Il faut ainsi composer avec :

- Le risque de changement dans les orientations stratégiques du partenaire, d'une modification dans son actionnariat (prise de contrôle de l'un des alliés par un

tiers, par exemple) ou d'une réorganisation interne du groupe auquel il appartient, qui pourrait conduire à une dénonciation unilatérale du contrat de coopération.

- Le risque de modification de la structure concurrentielle du secteur lorsque survient, par exemple, une innovation technologique rendant caducs les efforts coopératifs entrepris au sein de l'alliance, ou encore, du fait de regroupement de concurrents ;
- Le risque d'un changement dans les politiques publiques des pays hôtes (modification des conditions de taxation, restrictions imposées unilatéralement sur des réexportations, etc.) qui pourraient modifier la donne du contrat de coopération scellé sous d'autres auspices.

2.2.2.2. Les coûts de la coopération

La coopération fait émerger de nouveaux types de coûts. La gestion d'une coopération se traduit nécessairement par des coûts supplémentaires du fait qu'il ya, par définition, au moins deux fois plus de personnes à impliquer dans la décision. Toute décision qui requiert habituellement, dans le schéma organisationnel classique d'un groupe, l'assentiment de la société mère doit maintenant satisfaire au moins deux parties distinctes dans le cadre d'une alliance. Toute décision moins stratégique se fera souvent au sein de comités conjoints représentant les parties engagées. Les coûts de la coopération sont à différencier selon que l'on se place avant, pendant ou après celle-ci.

- Ex ante, les partenaires doivent se préparer à supporter :

- Des coûts de négociation de leur accord ;
- Des coûts de renonciation à des activités laissées à l'allié ;
- Des coûts de réconciliation de profils asymétriques ou d'objectifs divergents.

- Puis, pendant la coopération, les alliés font face à :

- Des coûts de coordination de leurs actions respectives ;
- Des coûts de contrôle de l'action conjointe ;
- D'éventuels coûts de dépendance par rapport à un allié ;

- D'éventuels coûts de dépossession d'un actif apporté dans la coopération.

- Enfin, ex post, les partenaires supportent :

- Des coûts de partage - les fruits de la coopération étant nécessairement partagés- la valeur concurrentielle de l'innovation produite est d'autant plus faible que le nombre de partenaires est élevé ;
- Des coûts éventuels de perte de compétence du fait d'une spécialisation excessive dans l'organisation des tâches de l'alliance ;
- Des coûts résultant de la création d'un nouveau concurrent.

Le choix de voies coopératives dépend du niveau d'exigence de l'environnement, du profil de ressources de l'entreprise, de ses valeurs à l'égard de la coopération et d'un rapprochement entre les avantages et les risques et coûts attachés à cette dernière.

Si la confrontation du profil de ressources de l'entreprise aux exigences de son environnement ne fait pas émerger une modalité particulière (autonomie ou coopération), alors une balance des avantages et des risques et coûts de la coopération est susceptible d'aider à formuler un arbitrage.

Un projet sera conduit en coopération dès que les avantages à retirer de l'alliance seront supérieurs aux coûts associés. L'alliance peut être une alternative intéressante à une démarche autonome pour des firmes plus puissantes.

Section 2 : La préparation et la mise en œuvre de la coopération

La recherche a montré que les alliances interentreprises connaissent de forts taux d'échec. Ces taux d'échec peuvent résulter, pour une bonne part, d'une mauvaise préparation de l'alliance par les partenaires.

Il s'agit, dans un premier temps, de décrire le contenu des différentes étapes du cycle de vie de la coopération. Puis, se concentrer sur le rapprochement entre alliés ; les moyens à engager pour que le rapprochement prenne corps, s'agissant d'une étape cruciale qui conditionne largement la réussite ou l'échec de la coopération.

1. Le cycle de vie de la coopération

Il est possible de repérer une succession d'étapes qui forment le cycle de vie d'une coopération : la décision de coopérer, les processus pré-nuptiaux, la mise en œuvre de la coopération finalement la séparation.

1.1. La décision de coopérer

La décision de coopérer résulte de la mise en perspective d'un ensemble de cinq groupes de facteurs. L'effet de ces facteurs a été analysé, où il a été notamment souligné que plus les conditions environnementales sont exigeantes et plus le profil de ressources de la firme est restreint, plus celle-ci est incitée à collaborer. Il a été également rapporté que le choix d'une manœuvre coopérative est aussi fonction des avantages à tirer de la coopération, et symétriquement des risques et coûts qui y sont rattachés, et finalement des valeurs de l'équipe dirigeante en place.

1.2. Les processus pré-nuptiaux

Les processus pré-nuptiaux peuvent être engagés dès lors que la décision de coopérer a été prise et que, corrélativement, ont été spécifiées les ressources recherchées à travers la coopération. La firme doit alors établir la liste des entreprises avec lesquelles elle pourrait collaborer. Les processus pré-nuptiaux peuvent aussi être la conséquence de la survenue d'une opportunité de collaboration. Quelque soit le chemin de rencontre entre alliés potentiels, le volet central de cette deuxième étape est le test de la capacité des alliés à collaborer. Ce sont les résultats de ces tests qui vont aider à faire émerger un partenaire valide et conduire à la troisième étape du cycle de vie de la coopération, c'est-à-dire sa mise en œuvre.

1.3. La mise en œuvre

La mise en œuvre comporte deux sous étapes. Il s'agit dans un premier temps de rédiger le contrat d'alliance, ou en d'autres termes de configurer la coopération. Il faut spécifier la nature de l'action conjointe, l'étendue des ressources mises en commun, les avantages recherchés et les conditions de dépendance entre alliés- selon le cadre présenté dans le premier chapitre. La fixation des règles de jeu est le préalable

du lancement effectif de la coopération. Notons toutefois qu'on peut être amené à réviser le contrat au cours de la coopération.

1.4. La clôture de la coopération

La clôture de la coopération survient idéalement une fois l'objectif atteint : la technologie visée a été développée, le composant ou le produit attendus ont été conçus et testés ; le contrat pour un tiers a été exécuté, le marché servi est arrivé à maturité, etc. Les parties ont dans ce cas de bonnes raisons d'être satisfaites. Les ressources initialement apportées sont retournées aux alliés. Les fruits de la coopération sont partagés selon les termes du contrat. Une nouvelle coopération peut être même envisagée.

La fin de la coopération peut néanmoins survenir alors que la mission commune n'a pas été accomplie dans sa totalité. C'est sous l'effet de changements dans l'environnement (législation, évolution technologique, modifications dans la demande, etc.) ou chez l'un au moins des alliés (modification d'actionnariat, changement de l'équipe dirigeante, etc.) que la coopération est alors interrompue. Les séparations sont plus ou moins frustrantes (pour l'un des alliés si ce n'est pas pour les deux) puisque les ressources engagées n'ont pu être exploitées efficacement et que l'œuvre reste inachevée.

Cette démarche didactique, rationnelle a priori, est observable dans la pratique. La multiplication du nombre d'alliances a accru l'expérience des entreprises et les a conduites à passer de premières démarches tâtonnantes à des approches maintenant plus structurées, plus formelles, méthodiques et organisées.

2. Le rapprochement entre alliés

L'entreprise doit être capable d'identifier les ressources dont elle ne dispose pas- ou qu'elle ne souhaite pas mobiliser- et qui devront être recherchées auprès d'un tiers ; de cibler des partenaires potentiels détenant les dits facteurs. Que la rencontre soit fortuite ou programmée, celles-ci devront se donner les moyens d'apprécier la congruence entre leurs profils et projets. Une fois encore, soulignons que le processus

à travers lequel deux entreprises vont s'approcher et se jauger est critique car la nature de l'assemblage qui en résulte va largement influencer la performance de l'alliance.

2.1. L'identification des ressources manquantes

Il s'agit, pour l'essentiel, de déterminer les facteurs manquants ou non disponibles pour conduire une stratégie autonome dans un environnement donné. C'est très classiquement à travers une analyse des ressources disponibles en interne et de leur confrontation aux exigences environnementales que la firme pourra dresser la liste des ressources requises pour assurer l'accord avec les facteurs clés de succès de son secteur. Une mise en place des actifs, moyens et personnes requis – pour mener à terme le projet visé par la firme, pour exécuter une fonction, voire même pour le développement d'une activité complète – permettra d'isoler ceux qui ne sont pas ou qui sont peu représentés en interne. Concernant par exemple un développement technologique, il pourra s'agir de connaissances codifiées, de laboratoires ou d'équipement de recherche, de personnel scientifique (ingénieurs ou techniciens) ou encore de connaissances ou de savoir-faire tacites.

La cohérence du projet d'alliance dépend notamment de l'équilibre entre ressources recherchées et ressources apportées en termes de valeur concurrentielle. L'entreprise devra apprécier si les moyens ou savoirs qu'elle recherche sont largement répandus dans le secteur ou s'ils sont détenus seulement par quelques firmes. Il est facile d'imaginer qu'elle ne pourra accéder à des connaissances différenciatrices auprès d'une autre firme que si elle-même en mesure d'apporter autre chose que des ressources banales. Par exemple, la firme aux faibles actifs technologiques doit concevoir une alliance élargie, où elle pourra apporter des ressources d'une autre nature (moyens marketing, logistiques ou autres).

L'entreprise qui souhaite émettre une proposition de collaboration doit définir un cahier des charges, fixer le profil du partenaire recherché en termes de secteur d'activité, de taille, de maîtrise technologique, de capacités industrielles, de positionnement géographique, etc. Visant à l'évidence l'adéquation entre le profil

souhaité et le profil qui sera effectivement trouvé, il convient de se donner néanmoins une marge d'acceptation de profils.

2.2. Le repérage et l'approche d'une cible

Force est de reconnaître que la décision de former une alliance n'est pas nécessairement prise, dans la pratique, après une analyse fine, systématique et articulée des axes présentés précédemment. De plus, elle n'est pas indépendante des opportunités de collaboration qui peuvent se présenter au gré de la vie des affaires. Elle est ainsi très liée au choix d'un allié ; en d'autres termes, c'est parce que l'on rencontre un partenaire viable qu'on peut franchir le pas de la coopération.

Les travaux d'approche requièrent de l'empathie et l'instauration de relations de confiance entre les parties. L'examen de plusieurs cas d'alliances incite à souligner l'importance, à ce stade, des contacts personnels et de la relation entre les dirigeants des firmes susceptibles de s'allier. La mise en place d'une ou plusieurs étapes intermédiaires est de nature à faciliter la mise en œuvre, à réduire avec le temps les risques d'opportunisme. La construction progressive d'une relation partenariale est certainement à préférer d'aller seul sur un terrain peu connu. Ainsi, l'alliance peut être le prolongement d'une première expérience d'envergure réduite qui aura permis aux alliés de se tester mutuellement, de mieux se connaître et de laisser le temps à la confiance de s'installer .

Deux chemins de rencontre peuvent être distingués ; il arrive que le processus soit un exercice heuristique organisé ou que la rencontre soit plus ou moins le fruit du hasard. L'alliance peut ainsi naître de la rencontre fortuite entre des personnes qui se découvrent une concordance de personnalité, émerger peu à peu au cours de contacts entre entreprises qui ont déjà une connaissance mutuelle au travers de relations d'affaires. L'intérêt et la pertinence de la coopération dans leur propre contexte peuvent venir simultanément à l'esprit des dirigeants des firmes concernées. Le premier à formuler une proposition n'a alors aucun avantage significatif.

La conclusion d'une alliance peut aussi résulter de la quête systématique d'un partenaire s'insérant au sein d'une démarche délibérée et volontariste à la suite de

l'initiative d'une entreprise qui a pris la décision de recourir à des voies coopératives pour conduire un projet de développement donné. La complexité de l'identification des partenaires possibles (et donc des moyens à lui allouer) dépend directement du : contexte dans lequel évolue la firme, et en premier lieu du degré de concentration et de mondialisation de l'activité concernée. Dans les industries fortement concentrées, le tour des partenaires possibles est rapidement fait. Au contraire dans les industries fragmentées, la liste des alliés potentiels est plus difficile, voire impossible à établir. C'est à partir de réputations et de compétences notoires qu'une cible pourra être élaborée. La cellule veille concurrentielle va jouer un rôle essentiel.

Dans le cas où les partenaires visés sont hors de la sphère des acteurs connus par l'entreprise (du fait d'un éloignement géographique et/ou sectoriel), l'intermédiation de services spécialisés peut se révéler utile. Il s'agit de tiers du type associations ou syndicats professionnels, cabinets de consultants spécialisés en rapprochement d'entreprises, sociétés de capital risque, organismes consulaires (Chambres de commerce et d'industrie).

L'entreprise qui prend l'initiative adresse donc des offres de collaboration à ces firmes qu'elle aura identifiées. Elle pourra à cet effet rédiger une note succincte de présentation de ses activités, du projet de développement qu'elle a dessiné et des bénéfices qui peuvent être produits par l'alliance. A l'issue d'un premier échange de vues, elle saura rapidement si le projet proposé est ou n'est pas au rang des objectifs de l'entreprise qui reçoit l'invitation à collaborer et si elle semble disposer des ressources visées. En effet, le contact pourra être prolongé si la firme contactée ne s'interdit pas de coopérer.

2.3. Les tests prénuptiaux de congruence

L'évaluation de la validité de l'alliance passe par des tests de congruence. La principale barrière à lever est la méfiance prévisible de l'allié potentiel susceptible de pratiquer la rétention d'information ou de donner une image éloignée de son véritable profil. Afin de lever cette contrainte, il est essentiel que les contacts puissent être prolongés. Une visite des laboratoires, des usines, des réseaux commerciaux et des contacts répétés permettront de mieux jauger ce qu'ils sont susceptibles d'apporter, de

mieux comprendre leurs valeurs, intérêts et modes de fonctionnement. Il peut être utile, dans ce contexte, de faire signer des clauses de confidentialité aux destinataires d'informations sensibles.

La formalisation de cette étape passe par une spécification de critères sur lesquels la possibilité de coopérer pourra être évaluée :

- La complémentarité des apports ;
 - La proximité identitaire ou culturelle ;
 - Et la valeur de l'engagement.
- La première logique est donc une recherche de complémentarités entre les ressources mises en commun : Ces ressources qu'elles soient financières, technologiques, industrielles, commerciales, etc. Rappelons que ces complémentarités seront de nature quantitative dans une union endogamique de capacité ou qualitatives dans un métissage exogamique de spécialités. Les critères correspondants ont trait à la tâche à accomplir. Il s'agit d'analyser en quoi l'addition ou la combinaison des forces est synergique. Il s'agit aussi d'apprécier si les apports sont tangibles ou tacites, s'ils sont faciles à transmettre et appropriables. L'intérêt des partenaires potentiels est bien sûr de maximiser leur dépendance mutuelle, garante de la stabilité de l'accord.
- A cette logique de complémentarité se superpose une logique de recherche de similitudes – ou au moins de compatibilité- entre les processus de gestion, les principes et les valeurs des alliés. Cependant, il n'est pas tant la « similarité culturelle » entre alliés qu'il faut rechercher mais plus prosaïquement la « compatibilité culturelle ». Un équilibre doit néanmoins être trouvé entre la recherche de similitudes et la perte d'opportunités d'apprentissage (qui est un avantage des alliances). Cette compatibilité est importante à considérer car les écarts culturels peuvent en effet être générateurs de différence de comportements qui soient perturbatrices. Ces différences culturelles peuvent être situées au niveau :
- Des histoires ou de la taille des alliés potentiels ;
 - De leurs structures d'actionnariat (par exemple une entreprise détenue par ses fondateurs d'un côté et une filiale d'un grand groupe industriel de l'autre).

- Des styles de management (mettant l'accent sur le court terme vs. Le long terme, procéduriers vs. Informels, centralisé vs décentralisé, etc.).
- Des modes de prise de décision (intuitif vs raisonné, participatif vs. Individuel, rapide vs. Long, etc.).
- Des principes de gestion sur le plan des méthodes de R&D, de gestion des ressources humaines et des procédures comptables et budgétaires ;
- Des attitudes vis-à-vis de l'information, etc.

De même, l'accord entre les dirigeants de premier rang des alliés potentiels est un pré-requis puisque ce sont eux qui vont apposer leur signature sur le contrat. Néanmoins, l'entente entre les équipes appelées à travailler ensemble est facteur de succès qui doit être testé. La compatibilité entre l'alliance visée et d'autres alliances dans lesquelles le partenaire potentiel pourrait être engagé doit également être considéré.

- Une troisième série de critères concerne finalement le potentiel d'engagement présenté par l'allié potentiel. Il peut être utile ici d'envisager l'alliance du point de vue du partenaire afin d'évaluer jusqu'à quel point on répond à ses attentes, de comprendre pourquoi il conclurait une alliance, d'identifier les autres options autonomes ou coopératives, dont il dispose pour mener le projet à son terme, d'apprécier s'il n'est pas mieux placé pour exploiter commercialement les fruits de la coopération, d'évaluer l'impact de l'alliance sur sa position stratégique (immédiatement et à terme). D'identifier les faiblesses ou retards qu'il cherche à combler dans l'alliance. Il y a lieu de s'interroger également sur les éventuelles expériences de coopération vécues par celui-ci, sur ses motivations à former une alliance et sur la confiance qu'on peut lui accorder. On appréciera enfin le poids du projet dans la stratégie, sa capacité à conduire celui-ci à son terme et sa stabilité financière.

2.3. Une première esquisse d'alliance

Finalement, les partenaires potentiels identifiés pourront être sélectionnés et classés selon l'attrait qu'ils présentent pour l'entreprise. Après la définition d'une

tactique de négociation vis-à-vis des deux ou trois partenaires les plus prometteurs (il ya lieu en particulier de fixer ce qui est et ce qui n'est pas négociable), pourra commencer une phase de recherche d'accord avec l'un de ceux-ci et seront progressivement définis les termes de la coopération à travers le jeu de propositions et de contre propositions.

La conclusion d'un premier accord demande généralement du temps car il faut que chacun puisse évaluer le partenaire. Le pilotage de ces actions pourra être confié à une équipe ad hoc, impliquant des dirigeants de premier rang, des personnels de R&D, de production, de commerce et de veille concurrentielle ayant une connaissance intime des champs concernés. Ce groupe pourra être autorisé à appeler ponctuellement en son sein les expertises requises.

La négociation pour une première esquisse d'alliance peut être concrétisée par la conclusion d'un accord de principe ou la rédaction d'une lettre d'intention sans obligation (tout en prévoyant d'emblée les solutions en cas de rupture). Cette lettre d'intention pourra être rédigée en reprenant chacun des quatre points clés de l'alliance interentreprises développés au premier chapitre : l'action conjointe, les ressources mises en commun, les avantages recherchés ainsi que les conditions de dépendance. C'est une étape préparatoire avant la configuration finale de la coopération.

2.4. La Configuration du contrat d'alliance

La configuration du contrat d'alliance peut s'appuyer sur les quatre points clés présentés dans le premier chapitre. C'est à ce stade qu'interviennent principalement les experts et juristes (avocats, fiscalistes, etc.), afin d'apporter leur aide dans cette phase de négociation entre partenaires. Ce contrat doit préciser :

1. La définition de la nature de l'œuvre à conduire en commun, de l'espace de coopération et le choix d'organisation retenu ;
2. L'accord sur l'inventaire et l'évaluation des ressources à apporter respectivement par chacun des partenaires ;
3. La mise en exergue des avantages attendus de la coopération et des attentes de chacun des alliés ;

4. La définition des champs non concernés par l'alliance et des garanties d'indépendance en dehors du contrat de coopération.

Conclusion du chapitre

Un ensemble de facteurs expliquent l'arbitrage entre autonomie et coopération. Le recours à la coopération est lié au niveau d'exigence de l'environnement dans lequel la firme opère : plus l'environnement est exigeant, plus la firme est incitée à coopérer. Tandis que, plus les ressources de l'entreprise sont élevées, moins la firme a besoin de coopérer ; en d'autres termes, l'autonomie est associée à des ressources étendues et la coopération à des ressources limitées. En outre, pour des cas contrastés, on ajoute l'arbitrage entre les avantages à tirer, les risques et les coûts de la coopération ainsi que la compatibilité culturelle, où un équilibre doit être trouvé, entre recherche de similitudes et la perte d'opportunités d'apprentissage qui est un avantage de la coopération.

Une fois la décision de coopérer est prise par l'entreprise, un ensemble d'étapes succinctes doivent être observées jusqu'à la configuration du contrat d'alliance, afin d'éviter l'échec de la coopération.

Le système assurantiel est devenu une branche majeure dans l'économie. Pour preuve, le chiffre d'affaires des assureurs au niveau mondial a atteint en 2006 environ 7,7% du PIB mondial. Dans certains pays, ce taux peut même atteindre 15% du PIB. De ce fait, l'assurance se trouve impliquée dans tous les rouages de l'économie car, de par ses mécanismes de compensation, elle rend acceptable la prise de risque incombant au progrès. Ajouter à cela, de par ses vertus de collecteur de ressources financières à moyen et long terme, le système assurantiel constitue un axe important dans le système financier. Dans les pays à économie de marché, les compagnies d'assurance jouent un rôle majeur sur les marchés de capitaux. Elles y interviennent en tant qu'investisseur institutionnel, pourvoyeuses de fonds et par conséquent, génératrices d'épargne institutionnelle.

En 1995, en contre partie du rééchelonnement de sa dette et des ressources apportées par le FMI, l'Algérie avait entrepris un programme d'ajustement structurel, visant à rééquilibrer son cadre macroéconomique. Les réformes économiques ont eu pour objectif principal l'ouverture et la libération des différents secteurs de l'économie notamment celui des assurances.

Depuis, l'essor du marché algérien des assurances est un impératif pour les pouvoirs publics car les retombées du développement de ce marché peuvent être très contributives à la problématique de l'accumulation de l'épargne nationale, si l'on sait que, dans les pays développés, les assurances participent au financement de plusieurs secteurs.

L'objectif de ce chapitre, est, de présenter le contexte où est négocié, conclu et mis en œuvre le protocole d'accord entre l'entreprise publique économique d'assurance algérienne, en l'occurrence la Société Nationale d'Assurance (SAA) et le groupe français, Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France (Groupe MACIF).

Il s'agit de présenter les caractéristiques du secteur algérien des assurances. Ceci, nous permettra de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées précédemment.

Pour y parvenir, nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections. D'abord, nous exposons, les caractéristiques environnementales ; en l'occurrence le secteur algérien des assurances où opère la société nationale des assurances. Il y a lieu de revenir sur l'évolution et les réformes apportées par les pouvoirs publics pour pallier au retard enregistré. Aussi, nous présentons sa structure, sa position macroéconomique, ses dysfonctionnement et enfin ses perspectives. Pour montrer le retard qu'accuse ce secteur malgré les potentialités pour son développement (*Section 1*). Ensuite, nous présentons les deux parties ayant signé le protocole d'accord. D'un côté, la Société Nationale d'Assurance est l'une des premières sociétés d'assurances algériennes. De l'autre côté, un groupe français, la Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriel de France, fondé en 1960, et ayant à son actif une longue expérience de la pratique assurancielles (*Section 2*). Enfin, et après avoir exposé le contenu du protocole d'accord et la mise en œuvre de son premier projet de création d'une filiale commune en assurances de personnes, nous présentons les résultats de notre analyse en se basant sur l'éclairage théorique (*Section 3*).

Méthodologie et contexte de l'enquête de terrain

Sur la base des références théoriques, notamment l'approche par les ressources, et en se positionnant du côté de l'entreprise algérienne, il est réalisé un questionnaire, renseigné en entrevue avec des cadres supérieurs et cadres de la SAA, ainsi que des membres de la filiale assurance de personnes créée dans le cadre du contrat de coopération SAA/MACIF, en relation avec la négociation et /ou la mise en œuvre du protocole d'accord.

Les négociations ont commencé en septembre 2007, avec la promulgation de la nouvelle loi 06/04 du 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance 95/O7 du 25 janvier 1995 relative aux assurances. Ainsi, nous analysons les données du secteur liées à cette période justifiant la conclusion de cet accord, d'une part. D'autre part, analyse de données plus récente le cas échéant, pour une meilleure approche et analyse notamment l'évolution récente du secteur et des données liées aux deux parties signataires du protocole d'accord le 08 avril 2008 et sa mise en œuvre avec la création

d'une filiale commune en assurances de personne le 3 mars 2011 et le commencement de son activité le 1^{er} juillet 2011.

Ainsi, nous limitons notre champ d'étude au protocole d'accord cadre et selon la disponibilité de l'information à sa mise en œuvre, avec le premier projet qui est la création d'une filiale commune en assurances de personnes, tout en signalant que l'expérience est récente et certaines informations jugées pertinentes ne pouvaient être mise à notre disposition.

Section 1 : Caractéristiques du secteur assurantiel algérien

Il s'agit de présenter, l'état des lieux du marché assurantiel algérien sachant que ce dernier a connu, durant ces 15 dernières années, un arsenal de changements tant au niveau structurel qu'organisationnel, visant à le faire contribuer à la croissance économique algérienne.

Cette présentation permet de déterminer le niveau d'exigence du secteur pour que la Société Nationale d'Assurance opte pour mener une action autonome ou en coopération.

Pour parvenir à notre objectif, nous allons retracer, tout d'abord, les principaux changements vécus par le secteur assurantiel durant ces dernières années, ensuite les résultats techniques enregistrés par ce secteur et enfin les dysfonctionnements entravant le développement des assurances et les de perspectives de ce marché.

1. Le cadre historique de l'assurance en Algérie : un cadre réglementaire en perpétuelle mutation

La naissance et l'évolution du système des assurances en Algérie peuvent être décrites à travers les deux phases suivantes :

1. L'assurance en Algérie avant 1995,
2. L'assurance en Algérie après 1995.

Mil neuf cent quatre vingt quinze (1995), est l'année de la libéralisation du secteur assurantiel algérien, qui a vu la promulgation de l'ordonnance 95-07 du

25/01/1995 relative aux assurances. Cette ordonnance est considérée comme l'ancrage juridique et organisationnel de l'activité d'assurance en Algérie, décrivant ainsi les responsabilités, les droits ainsi que les obligations de chaque intervenant sur le marché des assurances. Néanmoins, même si l'ordonnance 95-07 est considérée comme le pilier réglementaire de l'assurance, celle-ci a été complétée et modifiée par une nouvelle loi en 2006.

1.1. L'assurance en Algérie avant 1995 : l'assurance en économie planifiée

L'application de l'assurance en Algérie remonte à l'ère coloniale où son évolution est directement liée à l'évolution de l'assurance en France.

L'histoire de l'assurance se confond donc avec l'évolution de l'assurance en France.

L'introduction de l'assurance en Algérie s'est réalisée à travers l'adoption de la politique d'extension des activités à l'étranger, par les sociétés françaises. Par le biais de cette politique, les sociétés d'assurance situées en Métropole ont étendu leurs activités vers les colonies d'outre mer.

De ce fait, l'implantation des activités d'assurance en Algérie s'est déroulée d'une manière progressive. Tout d'abord, il eut la création de la « mutuelle incendie » en 1861, puis la création de la « mutuelle centrale agricole » en 1933 pour répondre aux besoins de protection des colons agriculteurs.

Après l'indépendance, le secteur de l'assurance a repris les textes réglementaires et juridiques laissés par la France pour combler le vide juridique existant à l'époque. Cependant, ces textes ne profitaient guère à l'économie nationale ce qui a conduit les pouvoirs publics à instaurer un ensemble de lois et ordonnances¹³.

Ainsi, l'évolution de l'assurance en Algérie, après l'indépendance, correspond à l'apparition de nombreux textes réglementaires régissant le domaine. En conséquence, l'évolution du secteur s'est réalisée à travers trois (03) phases interdépendantes, à savoir :

¹³ TAFIANI B., « Les assurances en Algérie », Edition OPU, Alger, 1984

- La phase des contrôles,
- La phase des nationalisations,
- La phase des premières réformes.

1.1.1. La phase des contrôles : lois 63-197 et 63-201

Comme pour un certain nombre de secteurs, au lendemain de l'indépendance, l'Etat a décidé de récupérer le secteur de l'assurance par l'adoption de deux lois datées du 08 juin 1963 qui sont la loi N°63-197 et la loi N°63-201.

La récupération des assurances en Algérie s'est matérialisée à travers :

- 1) Le contrôle et la surveillance par le Ministère des Finances,
- 2) L'agrément des entreprises d'assurances.

A travers ces lois, le contrôle de l'Etat est un échec du fait que, presque toutes les sociétés étrangères ont quitté l'Algérie. Ces dernières ont cessé leur activité en Algérie sans même accepter les modalités de liquidations de leurs engagements, laissant ainsi, les assurés, les victimes d'accident et les bénéficiaires de rente des accidents de travail, sans dédommagements. A cet effet, la CAAR a dû être chargée de répondre aux demandes d'indemnisation des assurés.

1.1.2. La phase des nationalisations : Ordonnance 66-127 et 66-129

Les lois de 1963 n'ayant pas donné satisfaction au gouvernement, ce dernier a décidé de promulguer les ordonnances N° 66-127 et N° 66-129 stipulant que toutes les opérations d'assurances sont réservées à l'Etat par l'intermédiaire des sociétés nationales.

Durant cette période, on assiste à une radicalisation de la politique de l'Etat devenue plus sévère, imposant son monopole absolu à travers la spécialisation des entreprises. C'est ainsi que plusieurs ordonnances ont été adoptées dans le but de réaliser la spécialisation des compagnies d'assurances et ce en respectant le principe de centralisation des ressources adopté dans le cadre des différents plans.

1.1.3. La phase des premières réformes

Cette phase est plus ou moins importante dans l'évolution réglementaire de l'assurance en Algérie car elle est marquée par la promulgation de plusieurs textes réglementaires, dont la plus importante est la loi 80-07 du 09 août 1980.

Cette nouvelle législation donne un élan significatif au secteur de l'assurance en Algérie. Néanmoins cette loi reste toujours dans la perspective de centralisation et de planification.

Durant cette période le marché des assurances ne répondait à aucun critère de commercialité et de rentabilité car il était toujours dans l'optique du plan.

1.2. L'assurance en Algérie à partir de 1995 : l'assurance en économie de marché

Au début des années 90 l'Algérie transite vers une économie de marché. Plusieurs secteurs ont été touchés par les réformes, notamment le secteur des assurances. L'ordonnance 95-07 relative aux assurances est considérée comme un déverrouillage réglementaire, libéralisant le marché. Cependant, en 2006, les responsables du secteur ont trouvé la nécessité de réviser ce « pilier du secteur des assurances » afin de le compléter et de l'améliorer. La révision de cette ordonnance s'est matérialisée à travers la loi 06-04 du 20 février 2006.

1.2.1. L'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances

L'ordonnance du 25 janvier 1995 trace le nouveau cadre juridique de l'activité d'assurance en Algérie et remet fondamentalement en cause le monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance et réassurance. Ainsi, la loi 95-07 du 25 janvier 1995 a pour objectifs :

- La promotion et le développement du marché des assurances,
- L'augmentation et l'orientation de l'épargne,
- La protection des droits des assurés et des bénéficiaires des contrats d'assurance et l'amélioration de la prestation de service rendu en matière d'assurance.

Depuis la promulgation de l'ordonnance en 1995, le secteur des assurances a connu un certain nombre de changements majeurs :

- Une ouverture aux opérateurs privés dans les domaines de la production (7 sociétés d'assurances privées en 2006),
- Une ouverture aux opérateurs privés dans les domaines de la distribution (agents généraux et courtiers),
- Une ouverture du marché aux étrangers (04 sociétés étrangères en 2006),
- Un assouplissement de la réglementation en matière d'assurance (l'allègement dans les conditions d'obtention d'agrément)
- Une amélioration de la production du secteur assurantiel par rapport aux années précédentes (une croissance de +242,5% de 1995 à 2006).

Néanmoins, l'exercice de l'activité ne remplit pas encore les objectifs assignés par les pouvoirs publics à ce secteur, à savoir :

- l'amélioration de la protection des patrimoines et la mobilisation de l'épargne,
- L'assurance vie qui est un vecteur essentiel de l'épargne reste largement sous exploitée.

Les facteurs à l'origine de ce retard sont d'ordre aussi bien juridique que socio-économique. Les sociétés d'assurance préfèrent encore concentrer leur activité sur les branches d'assurance non-vie dont la moitié environ relève des assurances obligatoires. C'est dans ce contexte que vient s'inscrire la nouvelle loi de 2006 complétant et modifiant l'ordonnance 95-07.

1.2.2. La loi 06-04 du 20 février 2006

Malgré les modifications apportées par l'ordonnance 95-07 aux fondements du secteur des assurances, ce dernier reste en deçà de son potentiel et des objectifs assignés. Le système de l'assurance n'atteint plus les objectifs attendus. Le marché algérien est classé 68^{ème} au rang mondial en 2006.

1.2.2.1. Les faiblesses du marché assurantiel

Il est certain que le marché algérien des assurances a enregistré une amélioration réelle tant en terme de rendement que d'organisation.

Cependant, le marché reste encore rigide, segmenté, sous exploité et ne participe pas encore dans la sphère réelle de l'économie. Le système algérien des assurances accuse donc un retard sur différents plans. Il reste marqué par de nombreux dysfonctionnements que nous résumons comme suit :

- Tout d'abord, l'activité des sociétés d'assurances est concentrée sur les assurances dommages représentant 95% du marché alors que les assurances de personnes restent limitées et sous exploitées et ne représentent seulement que 5% des primes collectées.
- Ensuite, les assurances obligatoires représentent au moins la moitié des primes émises par le marché, ce qui lui donne un aspect rigide et segmentaire.
- Les produits d'assurance proposés par le marché restent encore inadaptés aux besoins réels des assurés, se limitant à la souscription des assurances obligatoires qui sont plus assimilées à une taxe.
- Le réseau de distribution via les intermédiaires demeure, encore inégal et ne couvre pas suffisamment le territoire national. La région Sud est insuffisamment couverte en termes de réseau de distribution.
- Les indemnisations, en cas de sinistre, restent encore limitées à une cadence qui n'est pas appréciée par les assurés qui ont une image peu glorifiante du secteur des assurances.
- Enfin, les couvertures de réassurances offertes par le marché algérien via acceptations internationales ne connaissent pas un réel essor, ce qui révèle l'inadéquation du marché algérien sur la scène internationale.
- Le taux de participation du secteur des assurances dans l'investissement national est dérisoire. Il tourne autour de 5%, ce qui indique que la contribution du marché assurantiel dans l'intermédiation financière nationale ne s'effectue pas de manière

significative. En d'autres termes, les masses financières drainées par les compagnies d'assurance ne participent pas encore au financement de l'économie.

Pour remédier à cette situation et afin de redynamiser le secteur, les pouvoirs public ont décidé de promulguer une nouvelle loi qui est la loi 06-04 du 20 février 2006 sensée donner un nouveau souffle au secteur assurantiel algérien. Cette loi retient trois grands axes de réforme.

1.2.2.2. Les objectifs de la loi 06/04

La loi 06/04 qui propose un certain nombre de dispositions de nature à créer les conditions d'un marché porté par une croissance réelle, une activité maîtrisée et des risques contrôlés, retient trois grand axes de réforme :

1) La stimulation de l'activité et l'amélioration de la qualité de service

Et ce en développant les assurances de personnes en adoptant un certains nombre de disposition, notamment de permettre dans les contrats individuels en assurance vie, la souscription sur la tête d'une tierce personne. D'autoriser dans un contrat d'assurance décès, l'inscription du bénéficiaire désigné par le souscripteur. Mais aussi, de doter l'assuré d'un pouvoir de renonciation à son contrat d'assurance-vie avec récupération des primes payées. De séparer juridiquement les assurances de personnes des assurances dommages. La loi prévoit également la diversification des modes de distribution des produits d'assurances qui peuvent être vendus par les guichets bancaires et d'autres canaux, précisés par voie réglementaire.

2) La sécurité financière et le bon management des entreprises

Dans ce sens la loi propose, d'abord de conférer à l'autorité de supervision un droit d'information sur l'origine des fonds servant à la création de la société d'assurance. Ajouter à cela, soumettre à l'agrément du Ministre chargé des Finances l'ouverture, en Algérie, des succursales et des bureaux de représentation des sociétés d'assurances et/ou de réassurances étrangères. Aussi, de réguler la participation des établissements bancaires et financiers dans le capital des sociétés d'assurance. Ou encore, De soumettre les courtiers d'assurance, à l'instar des sociétés d'assurance, à

l'obligation de communiquer périodiquement à l'autorité de supervisions, les informations relatives à leur activité.

3) La réorganisation de la supervision des assurances

La loi, propose la création, sous la tutelle du Ministre chargé des Finance, d'un organe administratif de contrôle des assurances financièrement autonome. La loi institue une commission de supervision des assurances agissant en qualité d'administration de contrôle au moyen de la structure chargée des assurances au ministère des finances. Le contrôle de l'Etat sur l'activité d'assurance et de réassurance est exercé par la commission de supervision des assurances. Et selon l'article 27, les frais de fonctionnement de la commission de supervision des assurances sont pris en charge par le budget de l'Etat.

2. La structure, l'encadrement et la distribution du secteur des assurances en Algérie

Nous allons présenter, à présent, l'évolution de la structure du marché assurantiel algérien et les principaux indicateurs actuels.

2.1. La structure et l'encadrement du marché des assurances

Le marché des assurances est composé des sociétés et mutuelles d'assurance étatiques et/ou privées ainsi que des institutions assurant son encadrement.

2.1.1. Structure du marché des assurances

L'ouverture du marché a permis l'introduction de plusieurs compagnies privées et publiques étrangères ou nationales. En 2006, le marché algérien des assurances est constitué de seize (16) sociétés d'assurances, classées comme suit :

- Quatre sociétés publiques d'assurance directe, agréées pour pratiquer l'ensemble des branches y compris la réassurance : SAA, CAAR, CAAT et CASH ;
- La compagnie publique de réassurance encore quasiment seule sur le marché de la réassurance et des acceptations internationales : la CCR ;
- Deux mutuelles d'assurance : la CNMA pour les agriculteurs et la MAATEC pour les travailleurs de l'Education Nationale et la culture ;

- Sept sociétés privées agréées toutes après la réforme de 1995 :
Trust Algérie (TRUST), l'Algérienne des Assurances (2A), Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance (CIAR), Salama Assurance Algérie (SALAMA), Générale Assurance Méditerranéenne (GAM), Alliance assurance (ALLIANCE) et CARDIF EL-DJAZAIR spécialisée en assurance de personnes.
Il y a lieu de signaler que la 2A, la CIAR et ALLIANCE sont des sociétés à capitaux algériens, le reste des compagnies sont des sociétés à capitaux étrangers ou mixte.
- Deux sociétés publiques d'assurance spécialisées : La CAGEX pour la garantie des exportations et la SGCI pour le crédit immobilier.

2.1.2. Encadrement du marché des assurances

Le marché des assurances est encadré par :

- La commission de supervision des Assurances (CSA) jouant le rôle d'autorité de supervision ;
- Le conseil national des assurances (CNA) comme organe de concertation entre tous les acteurs du marché (pouvoirs public, assureurs, assurés, experts, banque centrale) ;
- Le fonds de garantie automobile (FGA) garantissant le dédommagement des victimes des accidents de la circulation dont les auteurs responsables sont inconnus ou insolvable ;
- Le fonds de garantie des assurés (FGAS) garantissant le dédommagement des bénéficiaires des polices d'assurances si l'actif des sociétés d'assurances concernées s'avère insuffisant après liquidation ;
- Le bureau spécial de tarification (en cours de mise en place) pour prendre en charge la tarification des risques obligatoires et le développement de statistiques fiables et détaillées propre au secteur des assurances ;
- L'association des assureurs et réassureurs algériens (UAR) représentant les sociétés d'assurances et de réassurance et défendant leurs intérêts moraux et économiques.

2. 2. Evolution de la structure du marché des assurances en Algérie (1995 à 2006)

L'ouverture du marché a permis l'introduction de plusieurs compagnies privées et publiques étrangères ou nationales. En 1995, le marché comptait 6 compagnies d'assurances. Le marché était dominé à 100% par les compagnies publiques dont 87,3% par les trois compagnies (SAA, CAAR et CAAT) et 12,7% par les deux mutuelles (CNMA, MAATEC), et la CCR qui a le monopole sur les cessions obligatoires et facultatives des primes d'assurance.

Les sociétés publiques ont vu leurs parts de marché se réduire, pour laisser de plus en plus la place au réseau privé qui s'est vu s'amplifier et s'imposer ces dernières années, le réseau privé représente en 2006, 20% du marché assurantiel.

En 2006, les mutuelles sont toujours au nombre de 2 et ont du mal à s'intégrer dans le paysage assurantiel. Leurs parts de marché s'amoindrissent d'année en année. Ce manque de mutuelle économique est dû au fait que ces compagnies sont régies à titre dérogatoire, étant donné le vide juridique flagrant concernant ces formes de sociétés d'assurance (la législation en matière d'assurance ne prend pas en compte ces formes d'assurance).

Il est important d'ajouter, également, que pour la première fois depuis l'ouverture du marché deux retraits d'agréments ont été prononcés en 2004 pour deux compagnies privées et ceci pour des raisons de non respect et de non conformité¹⁴ de la législation en matière d'assurance.

2.2.1. Structure du marché des assurances par branche

Le marché des assurances est composé de huit branches, chacune d'elles contribue à la production totale dans des proportions différentes. Cependant, depuis sa libéralisation en 1995 à 2006, le marché est dominé par trois branches à savoir : automobile, IARD (Incendie, Accident et Risques Divers) et transport. Ces trois branches représentent en moyenne 86% de la production totale. Cette prédominance est due au fait que les trois branches suscitées sont obligatoires.

¹⁴ Conseil national des assurances, Rapport sur la situation générale des assurances, édition 2003-2004

Le reste du marché est partagé entre les branches restantes, à savoir les assurances agricoles, les assurances de personnes, les assurances de crédit interne, les assurances de crédit à l'exportation et les acceptations internationales. Ces branches, en revanche, sont facultatives.

2.2.2. Structure du marché par nature d'assurance (de personnes / dommages)

Les assurances de dommages représentent en moyenne 95% du marché pour seulement 5% pour les assurances de personnes, sachant que les assurances de personnes représentent environ 60% des primes émises dans le monde.

Le marché vie algérien rencontre d'énormes difficultés pour se développer. En effet, les explications fournies, jusque là, se limitaient à endosser ce retard aux facteurs religieux et culturels. Cependant, ces explications peuvent être relativisées, puisque, dans certains pays musulmans le marché des assurances de personnes est performant notamment, en Indonésie où il a atteint en 2006 les 58% du marché total, et en Egypte où il enregistre, pour la même année 42.2%¹⁵.

Les entraves au développement du marché vie algérien ne s'expliquent pas seulement par les facteurs religieux et culturels mais relèvent à la fois de l'organisation de la profession, du dynamisme des compagnies d'assurance, de l'environnement juridique, fiscal et financier.

2.2.3. Evolution de la production assurantielle de 1995 à 2006

Le marché des assurances en Algérie, a connu durant cette dernière décennie une réelle évolution de l'ordre de (+242,5%), s'expliquant par plusieurs facteurs :

- D'abord l'introduction de plusieurs compagnies privées et publiques étrangères ou nationales,
- Ensuite, l'introduction de plusieurs dispositions réglementaires et organisationnelles, qui ont amélioré le cadre organisationnel du marché en influant ainsi sur le rendement des sociétés d'assurance,

¹⁵ Sigma revue : L'assurance dans le monde en 2006, retour en force des primes vie, n°4/2007, dans www.swissre.com

- De plus, la création, en 1997, de l'organe institutionnel CNA instaurant un cadre organisationnel de la profession assurantielle ayant pour finalité l'amélioration du rendement du secteur,
- En outre, l'introduction de nouveaux produits sur le marché tels que l'assurance catastrophe naturelle, l'assurance voyage qui a connu une évolution spectaculaire suite à la décision européenne exigeant de tous les voyageurs se rendant dans un pays de l'Union Européenne, la présentation d'une attestation d'assurance couvrant les risques d'accidents, de maladie et de rapatriement.
- Mais encore l'adoption en 2001 de la convention IDA « convention d'indemnisation directe des assurés » par toutes les compagnies. Cette convention a pour but d'accélérer et d'améliorer la procédure d'indemnisation des sinistres automobiles et donc d'améliorer de ce fait le rendement de la branche automobile,
- L'apparition de campagnes de communication et de médiatisation qui ont pour effet de signaler le secteur assurantiel par une présence médiatique,
- Enfin, l'amélioration du cadre macroéconomique de l'Algérie durant cette période et l'amélioration des différents secteurs de l'économie contribuant de diverses manières au développement du marché des assurances.

2.2.4. Dépenses d'assurance des algériens par an

En 2006, les dépenses moyennes en assurances par an et par algérien s'élèvent à 18,7USD. Ce chiffre est dérisoire en comparaison de la densité moyenne d'assurance mondiale qui est de 554,8 USD par personne et par an. Ce qui est 30 fois moins que la moyenne mondiale.

Avec cette densité l'Algérie est classée en 2006, 81^{ème} selon une étude effectuée, sur 88 pays, par suisse d'assurance « Sigma revue ».

2.2.5. Indemnisation

Le premier service que rend un assureur à son client se matérialise à travers l'indemnisation. La qualité, la rapidité et la valeur de l'indemnisation sont autant de paramètres qui reflètent l'image et la crédibilité du secteur des assurances envers les assurés. Si l'assureur ne respecte pas ses engagements, il compromet de ce fait la confiance qui doit obligatoirement exister entre l'assuré et l'assureur. Les

indemnisations sont composées en deux parties : Les indemnisations réglées (ou liquidées) et les indemnisations restant à payer. En Algérie la structure des indemnisations est résumée dans le tableau suivant :

Tableau 4: Structure des indemnisations

%	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sinistres réglés	31,19	30,36	28,11	31,29	33,69	33,81	32,18	33,82	37,56
Sinistres à payer	68,80	69,63	71,88	68,70	66,30	66,18	67,81	66,17	62,43

Source : établi à partir des statistiques du conseil national des assurances

En Algérie, les sinistres restant à payer, entre 60 et 70% du total des indemnisations dues, contre 30 à 40% pour les indemnisations réglées. Lorsque le stock de sinistres restant à payer dépasse les 70% cela signifie que les assureurs ne règlent pas les sinistres dus d'une manière suffisante. Ce qui peut prouver cet état de fait est : l'indicateur cadence de règlement.

Il faut savoir que la cadence de règlement est un indicateur permettant de mesurer la vitesse d'indemnisation des assurés en cas de sinistre.

C'est le premier indicateur mesurant ainsi la qualité de service des assureurs vis-à-vis des assurés. Il est égal au rapport entre les sinistres réglés et le total des indemnisations.

La cadence de règlement la plus importante que le secteur des assurances ait enregistrée, est de l'ordre de 37,5% réalisée en 2003. Ce taux est dérisoire sachant que la cadence atteint les 100% pour les branches vie et 80% pour les branches dommages, pour certains pays développés. En Algérie la cadence de règlement n'a pas encore atteint les 40%, cela démontre l'existence d'une crise de confiance des assurables vis-à-vis des assureurs, avec des répercussions sur la « culture d'assurance » en Algérie.

2.2.6. Distribution des assurances : les intermédiaires d'assurance

La réglementation algérienne en matière d'assurance détermine trois canaux de distribution de l'assurance, à savoir : l'agence directe, l'agent général d'assurance (AGA) et le courtier d'assurance. Depuis 2006, la réglementation d'assurance autorise

la distribution des produits d'assurance vie les guichets bancaires. Cette pratique s'est concrétisée par la mise en place du premier réseau de bancassurance en Algérie entre la banque CNEP et la compagnie française CARDIF. En 2006, le réseau de distribution reste dominé à hauteur de 77% par les agences directes, et 23% par les intermédiaires (dont 19% par les agents généraux et 4% pour les courtiers d'assurances).

Le nombre d'intermédiaires a enregistré un réel accroissement de 1998 à 2006. Il est passé de 287 en 1998 à 418 en 2006, soit un accroissement de 45,6% du nombre des intermédiaires. Les raisons de cet accroissement sont les suivantes :

- L'accès relativement simple au métier d'intermédiaire. Les conditions d'accessibilité et de qualification professionnelle sont clairement définies et régulées par une série de textes législatifs.
- Une autre raison « subjectives » qui a influé sur les redoublements du nombre d'intermédiaires durant la période est le mode de rémunération. En effet, l'agent général et le courtier perçoivent des commissions par rapport au chiffre d'affaires qu'ils réalisent.
- Le statut que possèdent les intermédiaires, peut être également une raison qui fait que ce métier est de plus en plus convoité. En effet, l'agent général d'assurance exerce une activité libérale et le courtier exerce une activité commerciale, ce qui laisse une certaine marge de manœuvre personnelle dans la gestion des affaires.

2.2.7. Contribution des compagnies d'assurance dans l'investissement national

Les placements effectués par les compagnies d'assurance ont pour objectif de servir comme source de financement dans la sphère réelle, notamment dans les investissements de l'économie.

Il est considéré, l'accumulation brute de fonds fixe (ABFF) car elle représente l'investissement de la nation au sens de la comptabilité nationale. L'ABFF regroupe aussi bien les investissements publics que les investissements productifs. Ainsi, l'ABFF est définie comme étant « la valeur des accroissements apportés au cours d'une période au patrimoine de la nation en biens d'équipement et en services incorporés à ces biens d'équipement. Elle comprend les biens neufs et le gros entretien

ou les grosses réparations de ces biens qui permettent d'en prolonger la durée d'utilisation ou d'en accroître la valeur ».¹⁶

Les placements des compagnies d'assurance couvrent entre 4 et 6% de l'investissement national. Ce qui est dérisoire comparativement à la France où les placements peuvent couvrir jusqu'à 50% des investissements nationaux.¹⁷

Ainsi, la participation dérisoire des compagnies d'assurances dans le financement des investissements nationaux et dans la formation du PIB qui est seulement de l'ordre de 5% en 2006 est une conséquence d'un ensemble de dysfonctionnements vécu par le système assurantiel.

C'est pour remédier à cette situation, que les pouvoirs publics ont décidé de réviser l'ordonnance 95-07 afin de redynamiser et de soutenir le développement de l'assurance à travers la loi 06-04 du 20 février 2006 qui est sensée donner un nouveau souffle au secteur assurantiel algérien, pour enfin faire participer celui-ci au financement de l'économie nationale.

3. La situation actuelle et les perspectives du marché des assurances

Après avoir exposé l'évolution de la structure du marché des assurances algérien de son ouverture en 1995 jusqu'à l'accélération des réformes en 2006, nous présentons la situation actuelle et les perspectives de ce marché.

3.1. Les indicateurs Actuels du secteur algérien des assurances

Nous présentons la structure actuelle avec les indicateurs significatifs pour le secteur en termes de production, indemnisations (sinistres) et indicateurs macroéconomiques.

3.1.1. Production

La production a atteint 81.3 milliards de DA en 2010 continuant sa forte croissance enregistrée durant cette décennie en enregistrant un taux pic en 2008 avec une croissance de 26.3% par rapport à 2007. Le taux de croissance moyen de la période 2005-2009 est égal à 13.2%.

Cette forte croissance trouve son origine dans :

¹⁶ AKECEM K., « Comptabilité nationale », Ed. OPU, 1990, p 131

¹⁷ Rapport sur la situation générale du secteur des assurances, Ed CNA : 2002, 2003, 2004

- La forte croissance économique dopée par les investissements publics essentiellement ;
- Les grands projets de réalisations des infrastructures de base lancés ces dernières années.

La structure du portefeuille est représentée par le tableau suivant, et se caractérise par :

- Une prédominance des assurances dommages avec un nombre important d'assurances obligatoires et une faiblesse des assurances des personnes.
- La branche prédominante est l'assurance automobile avec 49.2% de la production globale, suivie par l'IARD 32.5%.
- Bien que ne représentant que 8.6% seulement de la production en 2010, les assurances de personnes ont enregistré un taux de croissance moyen durant la période 2005-2009 égal à 17.1%.

Tableau 5: Evolution de la structure du portefeuille par branche
(En milliards de DA)

Désignation	2009	2010	Variation (2009/2010)	Structure	
				2009	2010
Automobile	35.08	40.03	14,09%	45,40%	49,20%
IARD	28.21	26.42	-6.34%	36,50%	32,50%
Transport	6.20	5.98	-3.45%	8,00%	7,40%
Risques Agricoles	0.78	0.84	7,25%	1,00%	1,00%
Assurance de Personnes	5.55	0.7	26,25%	7,20%	8,60%
Assurances crédit interne	0.63	0.37	-41.70%	0,80%	0,50%
Assurance Crédit à l'exportation	0.03	0.05	40,88%	0,00%	0,10%
S/Total	76.50	80.71	5,50%	99,00%	99,20%
Acceptations Internationales	0.77	0.63	-19.27%	1,00%	0,80%
Total	77.28	81.34	5,25%	100%	100%

Source : établi à partir des notes de conjoncture du secteur des assurances, ww.cna.dz

3.1.2. Situation des indemnisations

Nous présentons la situation des sinistres réglés et des sinistres à payer.

3.1.2.1. Sinistres réglés

Les sinistres réglés représentant les indemnisations ont évolués avec la même vitesse de croissance des primes passant de 25.6 milliards en 2007 à 39.4 milliards en 2009. La sinistralité globale (la charge sinistre rapporté aux primes acquises) a atteint 50% alors que celle de l'automobile de l'IARD, le transport et les assurances des personnes ont atteint respectivement 70.7%, 29.8%, 48.3% et 29.6%.

Tableau 6 : Structure des indemnisations de l'exercice 2010 (En milliards de DA)

En milliards	Sinistre réglés	Quote-part
Automobile	26.6	74.1%
IARD	5.4	15.3%
Transport	1.5	4.4%
Risques Agricoles	0.3	0.9%
Assurance de Personnes	1.6	4.5%
Assurances crédit	0.3	0.8%
Total	35.9	100%

Source : établi à partir des données du Conseil National des Assurances, www.cna.dz

Les sinistres réglés sont constitués de 74.1% de l'automobile et de 15.3% de l'IARD, le reste est constitué essentiellement des assurances de personnes 4.5% et le transport (4.4%).

3.1.2.2. Sinistres à payer

Les sinistres à payer sont constitués essentiellement par la branche automobile 56.7%, la branche IARD 27.7% et le transport 12.0% continuent d'augmenter et ont atteint 52.4 milliards en 2009 représentant 67.5% des primes émises alors qu'il représentait 81.2% en 2007.

3.1.3. Contribution à l'investissement

Le tableau suivant illustre la contribution des sociétés d'assurances, à l'investissement national, en comparaison avec certains pays du Maghreb et la France.

Tableau 7: Contribution des sociétés d'assurance à l'investissement national

Pays	PIB 2009	Placement en 2009	Placement en 2008	FBCF en 2008	Place/PIB 2009	Place/ABCF 2008
Algérie	11 092,40	110,7	84,6	3 218,077	0,99%	2,63%
Maroc	736,2	103,7	98,2	213,348	14,09%	46,03%
Tunisie	58,77	2,24	2,05	11,808	3,81%	17,36%
France					85%	

Source : www.cna.dz

En 2009, les sociétés d'assurances ont procédé au placement de 110,7 milliards de dinars contre 84,7 milliards de dinars en 2008, soit une augmentation de 31% mais le montant de ces placements ne représente que 0.99% du PIB contrairement au Maroc 14.09 % et la Tunisie 3.81%. Dans les pays développés, ce taux a atteint 97.1% en Grande Bretagne, 85% en France, 60.3% au Japon et 40.5% aux USA.

Rapporté au montant total des investissements au niveau national (Formation Brute du Capital Fixe), il ne représente que 2.63%, très loin derrière le Maroc 46.03% et la Tunisie 17,36%.

Cette comparaison est atténuée quand on tient compte du Volume important du PIB en Algérie résultant du poids important des hydrocarbures et de la politique volontariste de l'Etat dans les investissements, notamment les infrastructures de base, financés par les revenus pétroliers.

3.1.4. Position macro-économique

La position macro-économique du secteur des assurances est mesurée par les deux indicateurs suivants : le taux de pénétration et la densité d'assurance. Le tableau ci-après, illustre la position macro-économique.

Tableau 8 : Position macro-économique du secteur des assurances

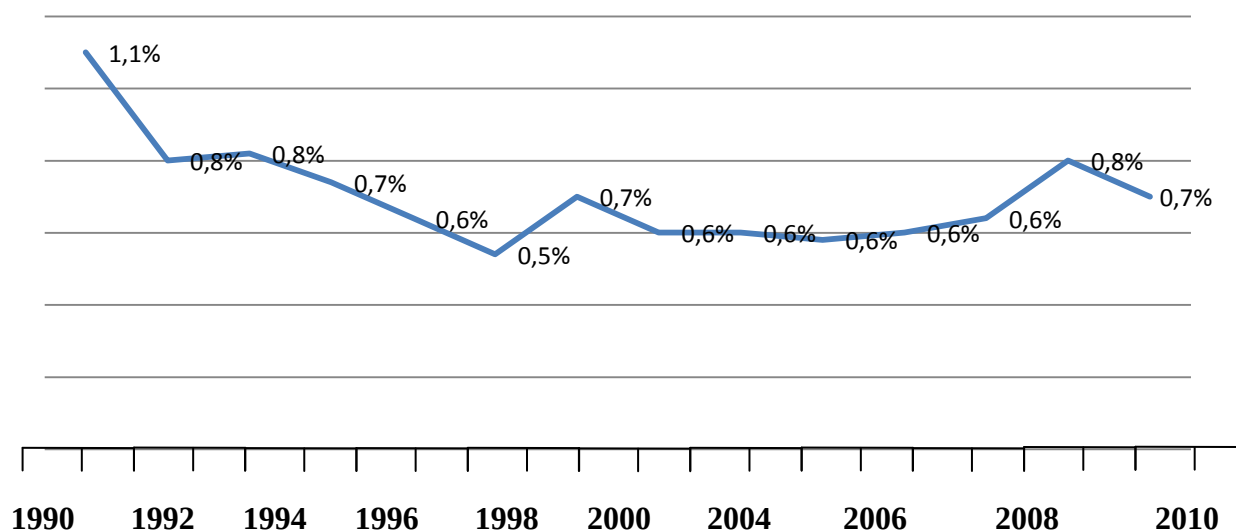
Désignation	2009	2010
Chiffre d'affaires (En milliards de DA)	77,67	80,71
Le PIB	10 017,50	11 092,40
Taux de Pénétration	0,78%	0,73%
Population globale (En millions)	35,3	36,3
Densité (Dinars/Habitant)	2 200,41	2 223,55
Densité (Dollar/Habitant)	30,29	29,88
Taux de change (Dollars/Dinars)	72,65	74,41

Source : www.cna.dz

3.1.4.1. Taux de pénétration

En 2009, le taux de pénétration a enregistré une hausse par rapport à 2008 en atteignant 0.78% suite à l'augmentation du PIB d'une part et l'évolution positive de la production du secteur des assurances en 2009 d'autres parts.

Le taux varie depuis 1991 entre 0.50 % et 0.80% (voir schéma suivant), très loin des taux enregistrés par le Maroc 2.30% et la Tunisie 1.73%. La moyenne mondiale est de 7% alors que ce taux est supérieur à cette moyenne aux Etats-Unis 8%, au Japon 10%, le Royaume-Uni 13% et l'Afrique du Sud 13%.

Figure 5: Evolution du taux de pénétrationSource : www.cna.dz

3.1.4.2. La densité d'assurance

La densité d'assurance est restée presque stable en 2010 en dépassant de peu les 2200 DA par habitant 30 \$. Cette densité est relativement faible par rapport à la densité moyenne mondiale 595 \$, la densité au Maroc 82 \$ et la densité en Tunisie 75\$. Aux Etats Unis la densité est de 3710 \$ par habitant.

3.2. Les perspectives de développement

Le marché des assurances présente des perspectives de développement intéressantes sur le moyen et long terme. En effet, le chiffre d'affaires du secteur a été multiplié par plus de trois fois depuis 2000 et il a évolué de plus de 93% depuis 2005. Depuis 1995, soit quinze ans, il a enregistré un taux moyen de croissance de 12.96%. Ces résultats positifs doivent continuer durant plusieurs années à cause du faible taux de pénétration actuel, du développement de la demande d'assurances dans des branches déjà peu développées et de la forte croissance économique.

Les causes de cette tendance haussière durant les prochaines années s'explique précisément par les facteurs suivants :

3.2.1. Croissance de la demande en Assurances de personnes

Les assurances de personnes peuvent représenter le segment le plus important pour les assureurs durant les prochaines années, du fait de leur taux de croissance moyen élevé 17.5%, durant la période 2005-2009 et du fait qu'il s'agit d'un segment vierge puisqu'il n'a représenté que 7.4 % en 2009. Cette tendance positive dans cette branche doit normalement se renforcer à cause des facteurs suivants :

- La dégradation des prestations de la sécurité sociale par rapport au coût réel des soins, ce qui représente une opportunité pour développer les assurances santé complémentaires ;
- La dégradation constatée du pouvoir d'achats des retraités montrant clairement que le régime de retraite obligatoire seul ne suffit pas ce qui fait augmenter la demande des produits assurance retraite complémentaire.
- L'augmentation du revenu d'une catégorie de la société qui est à la recherche des produits d'épargne adéquat pour placer ses excédents de revenu.

3.2.2. Croissance des risques d'entreprises

Le développement du marché interne dont la preuve est la croissance continue du PIB hors hydrocarbures, taux moyen égal à 13.33% entre 2005-2009, est un élément indiquant la croissance des risques d'entreprises dans les cycles d'approvisionnement, de production, et de commercialisation.

Cette croissance est la résultante de la politique économique des pouvoirs publics notamment le programme de la création de 200.000 PME, durant la période 2011-2014, d'une part et l'orientation de la stratégie économique nationale vers un partenariat favorisant le développement industriel et la substitution des importations d'autre part. Elle constitue pour le marché des assurances une occasion de développer son chiffre d'affaires dans les risques d'entreprises (assurances Responsabilité Civile et assurances dommages aux biens) et dans les assurances de personnes notamment les contrats groupes.

La politique publique pour assurer le financement des « toute petite entreprise » (TPE), exclues généralement du financement bancaire classique, est une opportunité aussi pour le secteur des assurances d'apporter son savoir faire dans la protection du patrimoine de ces entreprises et leur accompagnement dans le développement de leurs

activités. La relance des investissements dans le domaine agricole par l'état et leurs accompagnements par les financements appropriés ainsi que l'augmentation de l'activité agricole induite, sont aussi des sources de l'augmentation des risques d'entreprises pour les assureurs.

3.2.3. Croissance des risques des particuliers

Parmi les perspectives du marché des assurances, la croissance des risques des particuliers. En effet, les différentes mesures gouvernementales dans le domaine social notamment l'augmentation des salaires et la lutte contre le chômage vont entraîner l'augmentation de l'épargne des particuliers qu'il ya lieu de prendre en charge par les produits d'assurances adéquats notamment dans les assurances de personnes.

La politique nationale dans le domaine du logement qui a favorisé l'acquisition des logements par les particuliers, par autofinancement ou par financement bancaire, doit induire un effet direct sur l'augmentation des souscriptions des polices multirisques habitation et de l'assurance obligatoire des catastrophes naturelles (Cat-Nat), ainsi que sur l'assurance crédit et l'assurance des personnes (Temporaire Décès).

Bien que le financement de l'acquisition des véhicules de tourisme a été suspendu, le marché d'assurances continue de profiter des conséquences positives induites par l'obligation d'assurances en « Tous risques » imposée par les banques pour protéger les biens financés. Cette obligation, au fil du temps, s'est transformée en une bonne pratique des particuliers, dont une bonne partie a plusieurs garanties facultatives (incendie, vol, dommages collision, Tous risques), souvent évitées avant ce processus. Cette tendance a eu comme résultat la réduction du poids de la garantie obligatoire en assurance automobile (la responsabilité Civile) qui ne représente que 20% du montant total du chiffre d'affaires de cette branche.

3.2.4. Micro-finance

La micro-finance qui tente de s'occuper du financement des activités des TPE et des personnes à bas revenu, exclues du système bancaire, jouera un rôle locomotif pour le développement de la micro-assurance. En effet des produits adaptés seront indispensables pour accompagner les petits entrepreneurs d'une part et pour

développer aussi des couvertures maladies et épargne correspondants aux moyens et aux attentes de ces populations.

Au Maroc, le système de micro-finance, le plus développé dans le monde Arabe, a pu capter 1.2 million de clients sur un nombre de clients potentiels estimés à 3.5 millions. Ces données n'ont pas laissé indifférent l'assureur français AXA qui est entrain d'investir ce domaine au Maroc pour accompagner la micro-finance d'une part et fidéliser une clientèle après que les TPE se transforme en PME.

Lorsqu'on sait que 40% de la population Algérienne vit dans le monde rural et que 97% de cette population n'est pas assurée par les produits classiques et que le gouvernement est en train de mettre en place des mécanismes d'aide et de financement destinés à cette catégorie de population, il est clair que la demande d'assurance sera très grande. Les assureurs doivent prendre en charge ce segment par la préparation des produits adéquats et le cadre réglementaire et technique approprié.

En plus de ce que projette de faire le ministère de la PME et de l'industrie pour aider les TPE, le ministère de l'agriculture a déjà mis en exécution ses plans qui prévoient de toucher une population de 6.687.500 personnes au sein de 1 114 420 ménages dont 300.199 ménages impliqués dans des activités économiques, sous différentes formes d'actions.

3.2.5. Développement de la Bancassurance

Le développement de la bancassurance qui n'a commencé qu'en 2009 pratiquement est appelé à jouer un rôle déterminant à l'instar de ce qui a été fait au Maroc, la Tunisie ou le Liban.

Actuellement seuls les assureurs publics, la SAA, la CAAR et la CAAT ont signé des conventions de distribution avec les banques publiques, la BADR, la BNA, la BDL, la BEA et le CPA. Pour les entreprises privées, Cardif El Djazair a une convention avec la CNEP pour distribuer l'assurance emprunteur AXA avec la BEA.

La mise à disposition des assureurs des guichets des banques réduira les coûts de distribution et développera le réseau de distribution en multipliant les points de vente et pour qu'il se rapproche davantage de la clientèle. Dans ce cadre, il y a lieu de signaler qu'en Algérie, il y a un point de vente pour 28.000 habitants alors que la moyenne mondiale est de 5.000 habitants pour un seul point de vente.

La relation conventionnelle liant le banquier et l'assureur, dans le système de bancassurance mis en place en Algérie, peut être un frein pour la création d'une véritable alliance entre les banquiers et les sociétés d'assurances. Dans les expériences réussies les banques détiennent généralement une part importante du capital de la société d'assurances pour consolider l'alliance entre les deux parties. Au Maroc, les participations croisées entre banques et sociétés d'assurances ont été à l'origine de la réussite de la bancassurance qui a permis au secteur des assurances d'enregistrer des taux de croissance élevés.

Les banques algériennes n'ont pas de participations dans les sociétés d'assurances à l'exception de Cardif El Djazair qui est une filiale de BNP Paribas. Les participations des banques dans le capital des sociétés d'assurances de personnes créées récemment peuvent renforcer la bancassurance pour qu'elle joue pleinement son rôle.

3.2.6. Dynamisme du secteur privé

Souvent, la prédominance des sociétés d'assurances publiques est évoquée pour réduire le rôle des sociétés privées dans le développement du marché des assurances alors que l'analyse des résultats de l'exercice 2009 montre que les sociétés publiques n'ont enregistré qu'un taux de croissance de 9.1% contre un taux de croissance de 33.9% pour les sociétés privées. La contribution dans la production additionnelle de 2009 pour les sociétés privées est de 47.8% bien que leur quote-part dans le chiffre d'affaires n'est que de 23%.

Ces chiffres montrent que les sociétés privées, jeunes et éventuellement manquant d'expérience, sont très dynamiques et doivent jouer un rôle plus important durant les prochaines années. Elles ont été à l'origine du développement de plusieurs produits grâce à leur initiative et leurs efforts d'innovation.

Au regard des faiblesses et le retard qu'accuse le secteur des assurances, les pouvoirs publics œuvrent à réformer ce dernier depuis son ouverture en 1995 et l'accélération des réformes avec la loi 06-04 du 20 février 2006 relative aux assurances. L'objectif assigné à ces réformes est d'amener ce secteur à jouer le rôle de drainage de l'épargne et participer ainsi au financement de l'économie.

Cette ouverture voit des sociétés d'assurances privées algériennes et des sociétés étrangères plus aguerries s'installer imposant de nouvelles règles de jeu concurrentiel où le positionnement des entreprises publiques économiques, jusque là en situation de monopole confortable, se voient menacées avec la perte de parts de marché de plus en plus en faveur des entreprises privées.

Devant ces menaces, et pour soutenir le développement des entreprises nationales, les pouvoirs publics ont instauré dans la loi de finances complémentaires de 2009, la loi 51/49 en faveur de la partie algérienne.

Le potentiel du marché algérien des assurances est très important et est appelé à connaître encore une forte croissance durant plusieurs années. Cette croissance sera la conséquence de la croissance de l'activité économique et non pas le fruit des grands projets d'infrastructure lancés par l'Etat, comme c'était le cas durant la dernière décennie. Une plus grande agressivité commerciale des assureurs est attendue, particulièrement celle du secteur privé, ce qui renforcera les indicateurs du secteur.

Aussi, l'ouverture de l'économie sur la modernisation, le développement de nouveaux instruments dans divers domaines et l'exploitation des expériences ayant fait leurs preuves sous d'autres cieux, permettra aux assureurs d'exploiter un autre potentiel dormant et important du marché.

Les assureurs qui seront les premiers bénéficiaires de cette tendance doivent développer davantage leur action commune et mutualiser encore plus leurs efforts pour mener les projets d'envergure profitable dans toutes les parties, particulièrement dans la gestion des risques, la formation, la coassurance et la gouvernance. Cette évolution ne sera possible qu'avec une expertise et une compétence de la ressource humaine avérée et conforme aux standards internationaux.

Section 2 : Présentation des deux parties du protocole d'accord (SAA et MACIF)

A travers cette section nous présenterons d'abord, la société nationale d'assurance (SAA), son historique, stratégie et enjeux, domaines d'activité, organisation et sa position dans le marché des assurances. Ensuite, nous présenterons la mutuelle assurance des commerçants et industriels de France (MACIF), organisation et gouvernance, activité et position dans le marché français des assurances.

Notre objectif est de faire ressortir les caractéristiques de l'entreprise publique algérienne (SAA) permettant de distinguer les ressources détenues et celles lui manquant afin de mettre en œuvre sa stratégie.

1. Caractéristiques de la Société Nationale d'Assurance (SAA)

Il s'agit de la société nationale d'assurance (SAA), l'une des premières sociétés d'assurances algériennes. C'est une Entreprise Publique Economique (E.P.E), sous forme de Société Par Actions avec un capital social de 16 milliards de DA. Le siège social est sis au 05, Boulevard Ché-Guévara, Alger. Son évolution a accompagné l'évolution du secteur algérien des assurances.

1.1. Historique de la SAA

Fondée en 1963, la SAA est l'une des premières compagnies d'assurance établies en Algérie. Voici quelques dates significatives :

- 1966, intégration de la SAA au monopole de l'Etat.
- 1975, spécialisation de la SAA dans les risques divers simples, l'automobile et les assurances de personnes.
- 1989, passage à l'autonomie et déspecialisation des compagnies d'assurance publiques ; la SAA est transformée en SPA, exploitant toutes les branches d'assurance.
- 1995, promulgation de l'ordonnance 95/07, parmi les réformes, le capital privé peut s'installer dans le secteur des assurances en Algérie.
- 2006, accélération des réformes avec la loi 06/04.

1.2. Activité

La SAA opère sur plusieurs segments stratégiques (appelés aussi branches), à savoir :

- Assurance Responsabilité Civile et dommages aux véhicules,
- Assurance des commerçants, Particuliers et Professionnels,
- Assurance des Risques industriels, d'Engineering et Construction,
- Assurance des Risques Agricoles,
- Assurance Transport,
- Assurance de Personnes.

1.3. Enjeux et stratégie

La concurrence est vive et les forces en présence, nombreuses, luttent âprement pour se positionner. Le secteur des assurances désormais dispersé et instable, à cause notamment de la guerre des prix et des pratiques déloyales qui s'y sont instaurés, favorisent les nouvelles compagnies dont les coûts de gestion sont plus faibles. Dans ce contexte, la SAA a perdu des parts de marché, en compétitivité et en rentabilité.

La prise en compte des potentialités du marché est devenue, à partir de la fin du monopole en 1995, le fondement de la progression du chiffre d'affaires. Il est en effet important pour l'entreprise que la maîtrise du marché succède à la politique fondée essentiellement sur le développement des branches d'assurances dommages et que la recherche d'un meilleur consensus social passe inévitablement par une gestion plus efficace de la branche automobile considérée comme vecteur le plus réaliste de développement de l'assurance sous toutes ses formes, puisque les deux tiers du chiffres d'affaires proviennent de cette branche.

Dès lors, la SAA dans sa stratégie de développement, s'est fixé comme objectifs stratégiques majeurs, pour la période 2004/2008, d'améliorer sensiblement sa compétitivité et sa rentabilité tout en maintenant sa part de marché de leader (26% en 2003)¹⁸ et a conçu et adopté un plan stratégique quinquennal.

Ainsi, les grandes orientations sont les suivantes :

¹⁸ Plan Stratégique de la SAA (2004-2008)

- Développer une stratégie coût/volume offensive axée sur la réduction des coûts dans le segment « Assurance Responsabilité Civile et dommages aux véhicules », représentant deux tiers du portefeuille de la SAA, et l'augmentation par tous les moyens, la production dans les autres segments en risques d'entreprises (Industriels et transport).
- Développer une stratégie coût/volume offensive sur tous les segments, couplée au développement des services en aval et s'appuyer sur des partenariats et alliance en amont.

Dans ce même plan stratégique, il est requis « que la SAA ressent le besoin de se réformer et de se moderniser au plus vite au risque de voir disparaître au moyen terme. Cela ne peut pas se faire de l'intérieur en raison du peu de moyens, des compétences exigées et du temps nécessaire qui peut être long. La solution consistera en la recherche d'un partenariat avec un groupe d'assurance international de premier ordre capable d'apporter à l'entreprise l'expertise, les outils de gestion et le savoir faire professionnel dans les domaines de l'organisation, du management, du technique, et de l'informatique, apports indispensables pour sa mise à niveau sans laquelle elle ne pourra pas lutter à armes égales avec les entreprises d'assurances étrangères qui investiront le marché après les accords attendus avec l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Ce partenariat pourrait s'envisager par des prises de participation directes dans le capital de la SAA ou par la création d'une ou des filiales communes spécialisées en Vie et en Assistance ».

Ainsi, l'objectif de la SAA est de s'inscrire dans une dynamique universelle préservant les intérêts de l'entreprise en cherchant les ressources lui manquant pour la mise en œuvre de sa stratégie de partenaires internationaux.

1.4. Organigramme

L'organigramme actuel de l'entreprise, est le résultat de transformations, où les directions centrales opérationnelles sont structurées en divisions et directions par segment et par produit, étant la politique de développement de l'entreprise est orientée marché (Voir annexe).

1.5. Effectifs

Le nombre de travailleurs composant la société a évolué, il est :

Tableau 9: Effectif de la SAA (2006-2010)

Désignation	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'employés	3700	3963	4186	4446	4574

Source : Rapport d'activité des exercices concernés

La SAA veille à la formation et au suivi de la carrière de la ressource humaine et dispose de trois centres de formation.

1.6. Réseau de distribution

Le réseau de la SAA constitue l'atout et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Fortement implanté sur l'ensemble du territoire national, y compris le long des frontières terrestres et maritimes, est le plus dense du secteur. L'implantation de la SAA se situe dans les grands centres urbains et dans tous les chefs lieux de wilaya et de certaines daïras. C'est une force indéniable qui collecte la quasi-totalité de son chiffre d'affaires.

L'essentiel de ce réseau a été constitué pour répondre aux impératifs de la spécialisation dans les années soixante- dix et quatre-vingts. Il avait une vocation de service public en rapprochant l'assureur de l'assuré. Désormais cette mission n'est plus la sienne dans un marché ouvert à la concurrence.

C'est pourquoi, la SAA, dès l'année 2004 et au fur et à mesure de l'installation du nouveau système d'exploitation et de gestion informatisée, de fusionner les agences entre elles et diminuer les charges d'exploitation et d'investissement et réduire le nombre d'unités. Ainsi, le réseau se présente comme suit en 2007:

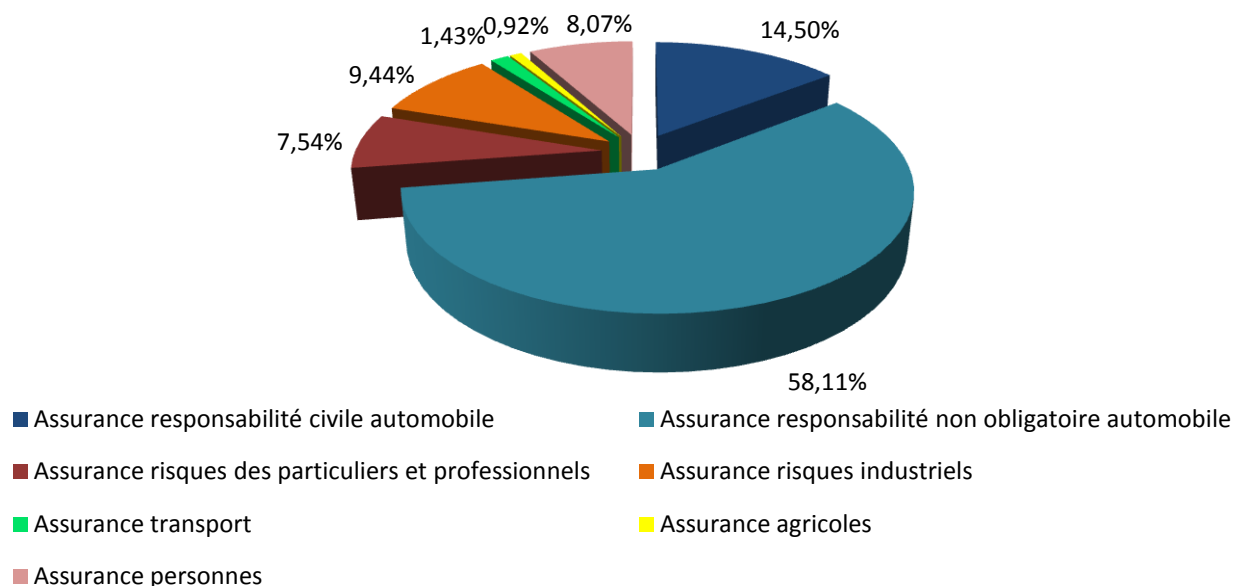
- 14 directions régionales,
- 291 agences directes (passé à 294 en 2010),
- 125 agents généraux (passé à 147 en 2010),
- 16 courtiers (passé à 21 en 2010).

1.7. Position dans le secteur des assurances

La SAA est classée au premier rang du point de vue :

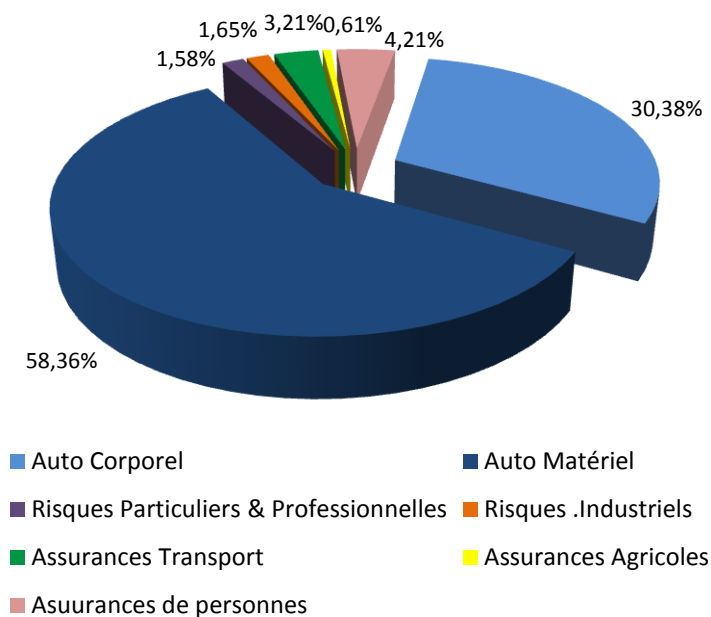
- Chiffre d'affaires global réalisé par le secteur en 2010.
- Leader dans la branche automobile, les assurances de personnes et les assurances des particuliers, commerçants et professionnels.
- Ses parts de marché sont estimées à 24 % du volume total des primes réalisé par le secteur des assurances en 2010 (Il était de 30 % en 2006).
- Elle dispose du réseau commercial le plus dense du secteur des assurances.

Figure 6: Structure du portefeuille de la SAA par branche
(Exercice 2010 en pourcentage)



Source : rapport d'activité 2010

Le portefeuille de la SAA reste dominé par les assurances dommages 92,93% ; dominé par la branche automobile avec plus de 70 %, 11,79 pour les risques industriels et 7,58 pour les risques des particuliers et professionnels, contre 8,07 pour les assurances de personnes.

Figure 7: Structure des indemnisations (Exercice 2010 en pourcentage)

Source : Etabli à partir du rapport d'activité 2010 de la SAA

Les indemnisations sont constituées essentiellement pour une grande part par les sinistres automobile avec une part de 88,74 %.

1.8. Evolution du chiffre d'affaires et du résultat

La SAA a réalisé un plan stratégique quinquennal 2004-2008, visant à accroître le chiffre d'affaires et améliorer sa position concurrentielle. Les résultats figurent dans le tableau ci-après :

Tableau 10: Evolution du chiffre d'affaire et du résultat de la SAA (2004 /2010)

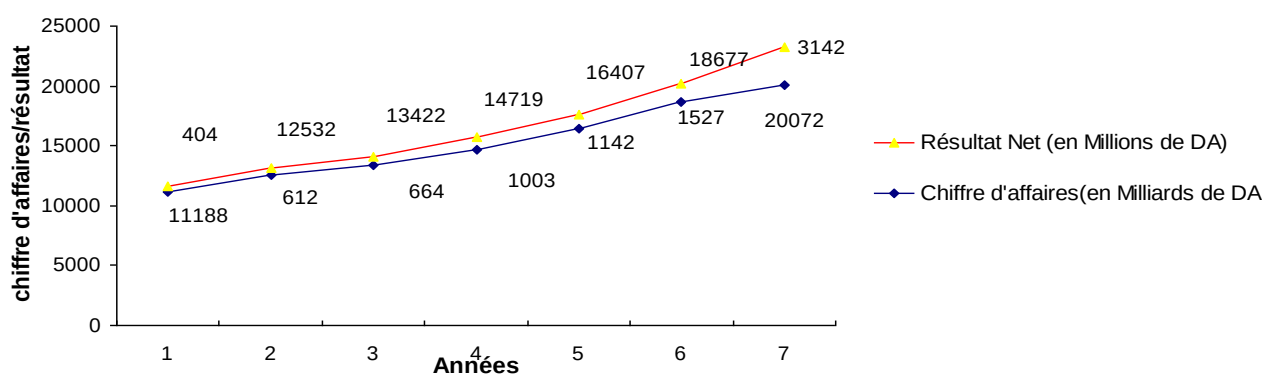
Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution 10/04
Chiffre d'affaires(en Milliards de DA)	11188	12532	13422	14719	16407	18677	20072	79,41%
Résultat Net (en Millions de DA)	404	612	664	1003	1142	1527	3142	277,97%

Source : réalisé à partir des rapports d'activités des exercices concernés.

Les efforts consentis par la SAA, conforte la position sa d'année en année. Le chiffre d'affaires réalisé par la société nationale d'assurance est en nette évolution ; de 11,18 Milliards de DA au 31 décembre 2004 Milliards de DA, il est passé en 2010 à 20 Milliards de DA, avec un taux d'évolution avoisinant les 80 % par rapport à 2004.

Le résultat net, compte à lui, est passé de 404 millions de DA à 3milliards 142 millions de DA. L'évolution du résultat dépasse l'évolution du chiffre d'affaire. Pour une meilleure illustration voir le graphique suivant.

Figure8 : Evolution du chiffre d'affaire et du résultat de la SAA 2004/2010



Source : Etabli à partir des rapports d'activité de la SAA des exercices concernés

1.9. Evolution du chiffre d'affaires par branche

Le tableau, ci-après, montre que l'évolution du chiffre d'affaire est due sensiblement à la branche Automobile, qui enregistre 114% de croissance, due essentiellement à garanties facultatives. Tandis que les autres branches risques des particuliers et professionnels et risques industriels enregistrent une timide croissance, respectivement 11% et 20%.

Les assurances de personnes compte à elles, ont enregistrées une évolution de 57 % et conforte la place de leader dans cette branche

Tableau 11: Evolution du chiffre d'affaires par branche 2003-2010(en millions de DA)

Branches Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution 10/04
Risques Obligatoires	1829	1927	1968	2 009	2 192	2 579	2 911	59%
Risques Non Obligatoires	4990	5776	6579	7 561	8 710	10 548	11 663	134%
Total Automobile	6819	7703	8547	9 570	10 902	13 127	14 574	114%
Risques Des Particuliers Et Professionnels	1366	1076	1185	1 214	1 279	1 417	15 14	11%
Assurances Risques Industriels	844	1283	1329	1 477	1670	2 211	1 895	125%
Assurances Transport	1065	1163	1023	1 033	739	258	287	-73%
Assurances Agricoles	64	186	223	176	162	188	184	188%
Total Risques Entreprises	1973	2632	2575	2 686	2 571	2 657	2 366	20%
Assurances De Personnes	1030	1121	1115	1 249	1 655	1 476	1 619	57%
TOTAL	11188	12532	13422	14 719	16 407	18 677	20072	79%

Source : réalisé par nos soins à partir des rapports d'activité SAA

1.10. Prise de participation et Placement

Les placements et prise de participation sont assez réglementés par les pouvoirs publics s'agissant des engagements vis-à-vis des assurés.

1.10.1. Prise de participation

Les participations de la SAA dans les entreprises ou ses filiales ont été réalisées, soit sur orientations de l'actionnaire, soit sur décision du conseil d'administration de la SAA, dans le souci de diversifier les placements.

Tableau 12: Prise de Participation (En millions de DA)

DESIGNATION	Capital	Montant	Participation%	Résultat 2008	Résultat 2009
SIH	813	813	6,33%	303,55	297,08
Filiale Expertise "SAE"	450	450	100%	69,69	56,7
Filiale Imprimerie des Assurances	5	5	50%	5,65	5,82
SRH	250	250	6%	20,69	41,99
SGCI	19,3	19,3	10%	39,82	30,34
CAGEX	45	45	10%	37,22	34,55
SICAV - CELIM	40	40	33,33%	1,98	1,54
IAHEF	1,2	1,2	4%	13,19	38,04
AFRICA - RE	90,4	90,4	1,24%	1451,97	44,30 M USD
Assurance IMMO	108,59	108,6	33,03%	77	182,59

Source : Etabli à partir des rapports d'activité de la SAA 2008/2009

Nous pouvons classer ces participations, en deux catégories :

- La première, englobe la SIH, filiale d'expertise (SAE) avec 25 centres d'expertise, Africa-RE et ASSURANCE IMMO qui sont en plein activité avec des rendements financiers appréciables.
- La deuxième, SGCI, CAGEX, SRH et IAHEF rentables mais moins que la première catégorie.
- La troisième, filiale Imprimerie des assurances et SICAV –CELIM dont l'activité est faible. Cette dernière est tributaire du développement du marché des capitaux.

1.10.2.Placements

Dans la refonte de sa politique financière, la SAA vise deux objectifs prioritaires à moyen terme :

- Assurer une harmonie entre ses engagements et ses placements en termes de durée pour sauvegarder les intérêts des assurés et, en termes de rémunération, maximiser la profitabilité des produits aussi bien pour elle que pour ses assurés Vie.
- Conforter et sécuriser sa marge de solvabilité, élément déterminant permettant d'assurer sa pérennité.

Tableau 13 : Ratio Placement/ Engagements techniques

Désignation	2008	2009
Placements (En millions de DA)	41 652	45 954
Engagements Techniques(En millions de DA)	26 379	30 189
Placement/ Engagements Techniques	144,21%	155,22 %

Source : Rapports d'activités 2008 et 2009

Pour les deux exercices 2008 et 2009, les placements de la SAA couvrent les engagements vis-à-vis de ses assurés à concurrence de 144,21% et 155,22%.

Après avoir présenté la société nationale d'assurance (SAA), leader en assurances des dommages aux véhicules, risques des particuliers et risques de personnes. Cependant la SAA perd des parts de marché et doit lutter pour maintenir sa position. Dans sa stratégie de développement elle compte améliorer la branche assurance automobile qui constitue deux tiers de son portefeuille ainsi que les autres branches. L'alliance avec des groupes de renommée internationale, est une alternative avec la création de filiales pour acquérir les ressources et compétences afin de mettre en œuvre sa stratégie.

A présent nous présentons, le partenaire avec lequel la SAA a conclu un protocole d'accord, qui est la Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France (Groupe MACIF).

2. Présentation de la Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France (Groupe MACIF)

La MACIF est fondée en 1960 par des commerçants et industriels à Niort (France). Cette mutuelle était destinée uniquement aux artisans et commerçants puis elle s'est ouverte à de nouvelles catégories socioprofessionnelles.

Les produits d'assurances sont essentiellement dans le domaine de l'assurance dommages (automobile, multirisque habitation) et l'assurance à la personne (assurance vie et assurance santé).

2.1. Enjeu et stratégie

Le groupe MACIF agit en faveur d'une économie humaniste, responsable et solidaire. Dans le cadre d'une politique de responsabilité sociale, il met en œuvre des actions au bénéfice de ses parties prenantes. La politique de responsabilité sociale du groupe MACIF s'appuie sur les engagements et pratiques de l'entreprise depuis sa création. Elle se nourrit essentiellement de trois textes fondamentaux :

- Le projet Mutualiste du groupe MACIF, pour une économie solidaire, humaniste et responsable.
- Le projet d'Entreprise "Entreprendre pour 2015" (projet d'entreprise du groupe MACIF).
- la Charte développement durable de l'assurance, adoptée en janvier 2009 par l'association française de l'assurance (AFA).

2.2. Organisation et gouvernance

La MACIF se distingue par son système de gouvernance mutualiste. Le sociétaire MACIF fait partie intégrante de la gouvernance du Groupe. Trois principes de motivation :

- Le non-lucratif ; les excédents ne sont pas redistribués à des actionnaires sous forme de dividendes mais réinvestis afin de compléter la gamme de produits et services et de maîtriser les tarifs pour garantir le meilleur rapport qualité/prix.
- L'assuré est aussi l'assureur ! Les sociétaires s'assurent les uns les autres. Ils sont individuellement assurés et collectivement assureur. Ce cercle de solidarité renforce la responsabilisation de chacun.

- Un sociétaire = une voix ! Les sociétaires sont tous égaux entre eux. C'est la règle d'or d'une gouvernance transparente, avec l'élection de délégués par les sociétaires conformément aux statuts de la mutuelle d'assurance. Le conseil d'administration est composé de délégués élus par les sociétaires pour les représenter.

Ainsi, La MACIF régionalisée depuis 1987, tisse avec ses sociétaires des liens de qualité. Tout en demeurant une entité juridique unique et en conservant son Siège social à Niort, elle est organisée en onze (11) régions qui pratiquent une gestion autonome. Cette organisation lui permet de renforcer les liens avec ses 5,5 millions de sociétaires dans toute la France. Les instances de représentation au sein de chaque région sont animées par les délégués, élus par les sociétaires.

2.2.1. Délégués régionaux

Les délégués régionaux représentent directement les sociétaires au sein des instances régionales. L'assemblée régionale dans laquelle ils sont réunis se prononce, à son niveau, sur les actions de l'entreprise.

Les 2 000 délégués régionaux sont réunis au sein d'assemblées régionales. C'est les délégués régionaux qui sont directement au contact des sociétaires et sont chargés de relayer leurs besoins. Ils ont également pour mission d'élire les délégués nationaux.

2.2.2. Délégués nationaux

Les délégués nationaux perpétuent le relais de la parole des sociétaires au niveau national. L'assemblée générale, au sein de laquelle ils sont réunis, participe à la définition des politiques du Groupe.

Les 144 délégués nationaux sont réunis au sein de l'assemblée générale du groupe MACIF. Les délégués nationaux fixent les grandes orientations du Groupe, se prononcent sur les comptes annuels et élisent les administrateurs du Groupe.

2.2.3. Le Conseil d'administration

Le conseil d'administration fixe les orientations stratégiques de la MACIF et veille à leur mise en œuvre. Il est actuellement composé de vingt-quatre administrateurs élus représentant les sociétaires et de quatre administrateurs

représentant les salariés de l'entreprise. Les administrateurs élisent le président et nomment le directeur général.

Le président du groupe MACIF, anime le conseil d'administration. Il est chargé de définir la stratégie d'entreprise en phase avec les attentes des sociétaires.

Le directeur général du groupe, quant à lui, met en œuvre la stratégie de la mutuelle d'assurance.

2.3. Activité du Groupe MACIF

Assureur de biens (auto, habitation, etc.) depuis sa création, en 1960, la MACIF a peu à peu diversifié ses activités. Pour répondre aux nouveaux besoins de ses sociétaires, elle est aujourd'hui présente dans les domaines de la santé, de la prévoyance, de l'épargne, de l'assurance-vie et de la banque.

Ainsi, en appliquant des règles conformes aux principes mutualistes, elle a su démontrer qu'il était possible de conjuguer performance économique et utilité sociale. Le Groupe se construit sur une organisation démocratique, fondée sur une économie humaine, solidaire et responsable. Il accompagne ses sociétaires à chaque étape de leur vie.

Dans le cadre de son Projet d'entreprise, "Entreprendre pour 2015", le groupe MACIF renforce ses réponses en matière de mobilité, de logement, de protection de la famille et du patrimoine. En parallèle, le Groupe est engagé dans une politique globale de responsabilité sociale.

2.3.1. Chiffres clés de l'exercice 2010

- 4,8 millions de sociétaires et plus de 12 millions de personnes protégées ;
- 9 158 salariés ;
- 531 points d'accueil ;
- 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

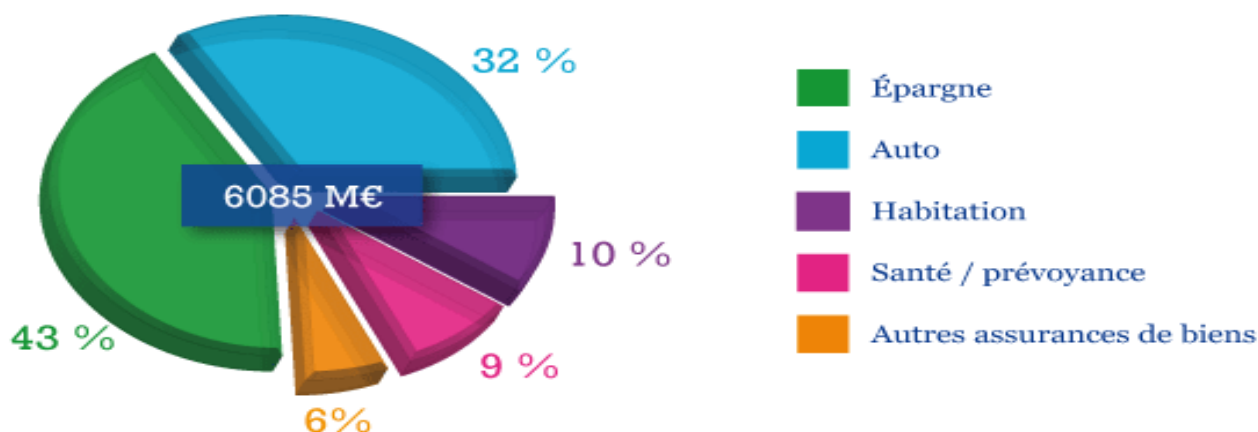
Fort d'une dynamique favorable en épargne pour la seconde année consécutive, le groupe MACIF demeure un acteur majeur de l'assurance en 2010. En nombre de contrats, il reste le premier assureur français en habitation, automobile et deux-roues.

De plus, il est désormais le premier assureur à avoir obtenu la certification de service en assurance dommages par Afnor Certification.

2.3.2. Répartition du chiffre d'affaires en 2010

Le schéma suivant illustre la répartition du chiffre d'affaires du Groupe MACIF Exercice 2010.

Figure 9 : Répartition du chiffre d'affaire du Groupe MACIF (Exercice 2010)



Source : www.macif.com

Tableau14 : Résultats du Groupe MACIF (Exercice 2010)

Comptes consolidés IFRS (en milliards d'euros)*			
	2010	2009	Variation
CA Dommages	2,930	2,810	+ 4,3 %
Auto	1,919	1,865	+ 2,9 %
Habitation	0,601	0,561	+ 7,2 %
Autres assurances de biens	0,410	0,383	+ 6,9 %
CA Épargne	2,615	2,390	+ 9,4 %
CA Santé et prévoyance	0,541	0,495	+ 9,2 %
Total	6,085	5,696	+ 6,8 %

Note : * Normes internationales d'information financière (IFRS)

Source : www.macif.com

Le groupe MACIF accompagne ses sociétaires à chaque étape de leur vie. Il assure ainsi l'ensemble de leurs biens, mais intervient aussi dans les domaines de la santé, de la prévoyance, de l'épargne et de la banque.

- Véhicules : Le groupe MACIF propose des contrats qui prennent en compte les préoccupations environnementales. Avec une politique tarifaire avantageuse, il maintient sa position de premier assureur en nombre de contrats Auto en France.

En 2010, le groupe MACIF assurait près de 6,5 millions de véhicules. Il a enregistré une hausse du nombre de contrats Deux-roues (+1,2%).

- Habitation : Le groupe MACIF a adapté ses contrats Habitation aux nouveaux enjeux de prévention des risques et de respect de l'environnement. Une offre simple qui reste modulable selon les besoins des sociétaires.

En 2010, le groupe MACIF a conforté sa place de leader sur le marché de l'assurance habitation avec 3,5 millions de contrats en portefeuille.

- Loisirs : Présent sur le marché de l'assurance nautique en France, le groupe MACIF assure également des activités comme le caravanning, le camping-car ou la chasse.

En 2010, le groupe MACIF maintient une bonne position en navigation de plaisance avec 66 653 contrats. Il est toujours le premier assureur de véhicules de loisirs avec 195 096 contrats Caravanning.

- Santé et prévoyance : Le groupe MACIF, via sa filiale MACIF -Mutualité, accompagne ses sociétaires pour sécuriser leur parcours de vie, à la suite d'une maladie ou d'un accident. Il défend la mise en place de mesures de régulation du système de santé.

En 2010, MACIF Mutualité comptait 416 675 adhérents titulaires d'un contrat Santé.

En prévoyance, 596 597 adhérents étaient assurés par MACIF -Mutualité.

- Épargne et assurance-vie

Depuis plus de trente ans, Mutavie, filiale du groupe MACIF gère des contrats épargne assurance-vie simples et accessibles. Certifiée depuis 2003 AFAQ Engagement de services ® par Afnor Certification, elle respecte une démarche qualité exigeante et délivre une information régulière, transparente et accessible.

Mutavie gérait fin 2010 près de 16 milliards d'euros d'encours et enregistrait 2,6 milliards d'euros d'encaissement, en progression de 9,5% par rapport à 2009. Le nombre de souscripteurs s'élève à 996 654, en augmentation de 6,5% par rapport à 2009.

- Du crédit à la banque : Avec l'arrivée d'une offre bancaire en plus des crédits à la consommation déjà proposés, le groupe MACIF confirme son positionnement d'origine : gestion transparente, réduction des frais et partage des gains. Le groupe MACIF, via SOCRAM Banque, a mis en place des solutions bancaires réservées à ses sociétaires.

Près de 3 500 comptes à vue ont déjà été ouverts en 2010.

- Professionnels : Fondé par des commerçants et des industriels, le groupe MACIF accompagne depuis toujours le développement des professionnels. Il propose des contrats qui protègent leurs activités et leurs actifs.

En 2010, le groupe MACIF comptait 60 640 contrats Multigarantie activité professionnelle (MAP). Le Groupe propose une assurance pour protéger les auto-entrepreneurs et une offre de santé pour les PME et TPE.

Le groupe MACIF a également créé une formule sur mesure pour les indépendants, les PME et les TPE (chargés de clientèle mobiles, ligne téléphonique réservée, traitement spécifique du courrier et des e-mails...).

- Comités d'entreprise et associations : Proche des comités d'entreprise et des associations, le groupe MACIF se positionne comme l'assureur référent de l'économie sociale et solidaire.

En 2010, le groupe MACIF revendiquait 73 363 contrats Multigarantie activités sociales (MAS). Il est aussi le premier assureur des comités d'entreprise avec une part de marché de plus de 20%.

2.3. Démarche qualité

Le Groupe a complété sa démarche en matière de qualité en devenant, en décembre 2010, le premier assureur à obtenir la certification de service en assurance dommages. Celle-ci lui a été délivrée par AFNOR Certification après un audit de 22 jours dans les régions et au siège social du Groupe.

Cette certification atteste que la MACIF répond aux 23 engagements Qualité qu'elle a pris dans les domaines de la relation client, de la gestion des sinistres et de la gestion des réclamations, en vue de satisfaire toujours mieux ses sociétaires.

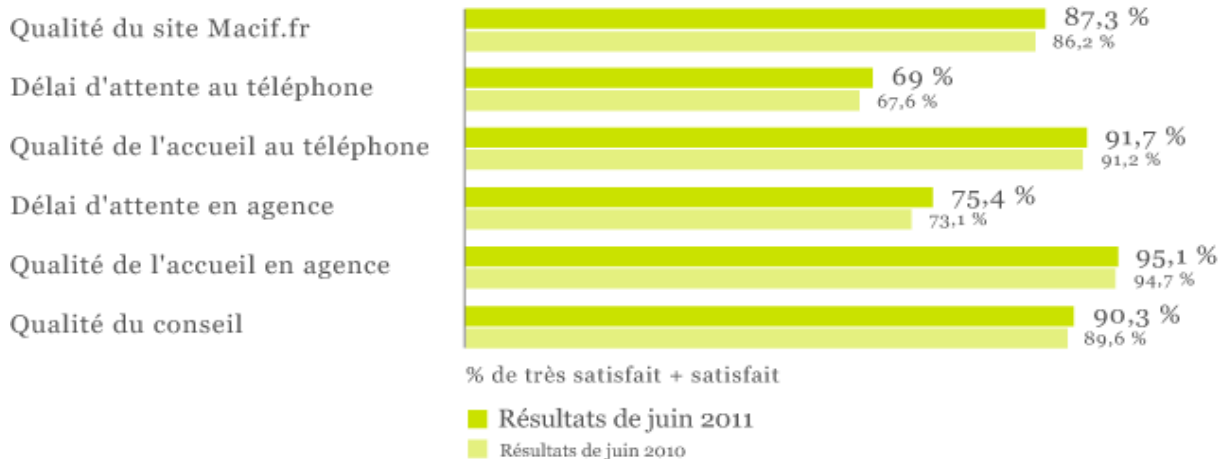
Par ailleurs, MUTAVIE, la branche assurance-vie du Groupe, est certifiée AFAQ Engagement de service sur 22 engagements depuis 2003. La qualité des produits et des services de MUTAVIE est contrôlée par un organisme extérieur et indépendant, AFNOR Certification.

La certification de service en assurance dommages délivrée par Afnor Certification atteste que la MACIF répond à 23 engagements qualité dans les domaines de la relation client, de la gestion des sinistres et de la gestion des réclamations.

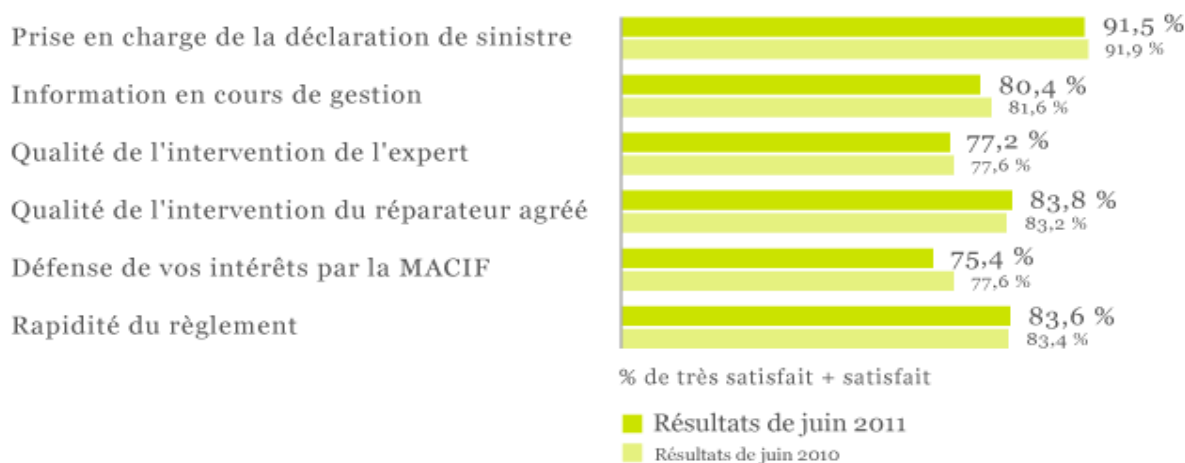
Toujours à l'écoute de ses sociétaires et soucieuse d'une parfaite transparence, la MACIF publie régulièrement les résultats du baromètre mesurant l'évolution du taux de satisfaction de ses sociétaires (voir figures suivantes).

Figures 10: Les principaux indices du baromètre qualité de juin 2011(MACIF)

1) La relation



2) La gestion de sinistre



Source: www.macif.com

2.4. Activités de développement à l'international

Le groupe MACIF souhaite promouvoir son modèle mutualiste hors de ses frontières et accompagner ses sociétaires expatriés. Cette stratégie se structure autour de deux axes : les activités de développement économique et celles de coopération.

2.4.1. Les Activités De Développement

Les principales filiales et participations à l'international du groupe MACIF sont :

- En Espagne, le groupe MACIF soutient Atlantis SEGUROS et Atlantis Vida.
- Au Portugal, sa filiale MACIF Portugal est présente sur le marché de l'assurance dommages des particuliers.
- En Grèce, le groupe MACIF est partenaire de SYNETERISTIKI, qui propose une offre en assurance dommages et en assurance-vie.
- En Pologne, MACIF ZYCIE est présente sur le marché de l'assurance-vie. Son partenaire TUW TUW intervient également en assurance dommages des particuliers.

Des actions de développement de partenariats sont également engagées auprès des pays du Maghreb comme le Maroc, l'Algérie et la Tunisie.

2.4.2. Les activités de coopération

Le groupe MACIF assure une représentation institutionnelle auprès des organisations internationales :

- AMICE (Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe), qui crée des conditions de marché favorables et équitables à tous les assureurs en Europe, en prenant en compte la diversité des formes juridiques.
- EURESA, qui rassemble des mutuelles et des coopératives d'assurance de l'économie sociale de différents pays d'Europe et permet de favoriser la coopération en vue d'améliorer l'offre de produits et de services de qualité.
- ICMIF (International Cooperative and Mutual Insurance Federation), qui permet de renforcer la collaboration entre les assureurs coopératifs et mutualistes au niveau mondial.

Enfin, des projets de micro-assurance sont en cours dans trois pays : l'Inde, le Sénégal et le Mali.

Leader en assurances automobiles, des risques des particuliers et des professionnels et en assurances de personnes, la société nationale d'assurance (SAA) n'a cessé de consentir des efforts pour le maintien de sa position de leader depuis l'ouverture du marché. Pour la mise en œuvre de sa stratégie de développement, deux axes fondamentaux sont identifiés ; développer une stratégie coût/volume offensive axée sur la réduction des coûts dans la branche automobile constituant deux tiers du portefeuille de l'entreprise, et l'augmentation, par tous les moyens de la production dans les autres branches en risques d'entreprises (Industriels et transport). Cette stratégie est couplée au développement des services en aval et s'appuyer sur des alliances en amont, avec des groupes de renommée internationale.

L'objectif de la SAA est de s'inscrire dans une dynamique universelle préservant les intérêts de l'entreprise en cherchant les ressources lui manquant pour la mise en œuvre de sa stratégie de partenaires internationaux.

Le choix est porté sur le Groupe MACIF, leader en France des assurances de la famille profondément attaché aux valeurs de l'économie sociale. Il a construit son succès sur un projet fort mettre sa réussite économique au service de l'homme. Le groupe MACIF souhaite promouvoir son modèle mutualiste hors de ses frontières et accompagner ses sociétaires expatriés.

Section 3 : Analyse du protocole d'accord SAA / MACIF

Après avoir présenté les facteurs environnementaux ainsi que les caractéristiques des deux parties ayant conclu l'accord, notre ambition à présent, est de montrer si oui ou non le protocole d'accord SAA/MACIF répond à la définition, en quatre points retenus, de l'alliance stratégique, à savoir :

- Pour conduire conjointement une action sur un espace donné,
- En mettant en commun ou en échangeant des ressources,
- Afin d'accéder aux avantages attachés à la coopération,
- Tout en restant indépendantes en dehors de leur alliance.

Ceci, en s'inscrivant dans la durée et planifiée dans la stratégie de l'entreprise.

Nous présentons d'abord le contenu du protocole cadre, ensuite sa mise en œuvre dans sa première étape avec la création d'une filiale en assurances de Personnes, et enfin présenter les résultats.

1. Les caractéristiques du protocole d'accord

Le protocole d'accord met en relation, d'une part, la Société Nationale d'Assurance (SAA) est le leader Algérien de l'assurance des risques automobiles, risques des particuliers et professionnels et assurances de personnes. La SAA entend se moderniser en faisant évoluer ses produits et outils de conception, de gestion et de commercialisation. En tant qu'entreprise publique économique, elle a une logique économique. Et d'autre part, la Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France, dénommé Groupe MACIF, est le leader en France des assurances de la famille profondément attachée aux valeurs de l'économie sociale. Il a construit son succès sur un projet fort, mettre sa réussite économique au service de l'homme. Quelle que soit la nature de son offre (auto, habitation, prévoyance, santé,...) le Groupe MACIF est resté fidèle à ses choix d'origine : offrir les meilleurs produits au moindre coût. Le Groupe MACIF est à vocation économie sociale.

1.1. L'identification de l'action à conduire conjointement

Deux voies de collaboration, sont convenues, entre les deux entreprises :

a) Procéder entre-elles à un partage et un échange de connaissances et de technologies basées sur les expériences de chacune, avec un partage de leurs connaissance et savoir-faire tant an assurance non vie que vie.

Concernant le partage et l'échange de savoir-faire qui pourraient être mis à la disposition de la SAA par le Groupe MACIF et au Groupe MACIF par la SAA, il s'agit d'explorer tous les domaines communs d'activité, certains ont déjà été identifiés et sont les suivants :

- Formation par le biais de structures internes à la SAA ;
- Formation sur le marché algérien de l'assurance ;
- Gestion technique des portefeuilles d'assurance (production, réseau)
- Organisation et gouvernance d'entreprise ;
- Informatique ;
- Outils d'aide à la décision et de reporting ;
- Actuariat ;
- Aide technique sur tous les sujets touchant les réseaux de gestion, de commercialisation et de la techno structure.

b) Créer des structures communes de coopération et de développement. Ces structures pourront notamment prendre la forme de filiales communes en Algérie et en France, sous quelques formes juridiques que cela soit, et établies sur la base d'un business plan préalablement validé par les parties.

L'objet, le financement, le contrôle et la gouvernance de ces filiales seront ultérieurement définis au regard de chaque filiale commune et de son activité.

Le détail des modalités pratiques, juridiques et financières de cette mise à disposition ainsi que les délais seront ultérieurement déterminés par les parties.

Les activités, déjà identifiées, qui pourraient être exercées au sein des filiales communes sont les suivantes :

- L'assurance vie, l'assurance des personnes, notamment du rapatriement des corps, l'assurance des véhicules en transit sur le territoire algérien.
- La création de produits en blanc distribués par des réseaux bancaires partenaires de la SAA ou du Groupe MACIF.
- Commercialisation de produits d'assurance auprès des populations particulièrement sensibles aux arguments mutualistes ;
- L'assurance et assurance voyage aussi bien à l'intérieur du pays qu'à l'étranger ;
- La création d'une école de formation ouverte à la SAA.

1.2. La nature des ressources à échanger ou à mettre en commun

Il est convenu que chacune des parties apporte les ressources suivantes :

- Le Groupe MACIF mettra notamment à disposition :
 - Ses spécialistes métiers dans les domaines identifiés,
 - Son expérience et les outils utilisés par le Groupe,
- La SAA va mettre à disposition de la MACIF sa connaissance des spécificités du marché algérien.

1.3. Les avantages attachés à la coopération

Par ce partenariat, la SAA se donne pour ambition de mettre en place une coopération technique lui permettant le déploiement d'une offre de produits ou services se différenciant qualitativement de ceux proposés par la concurrence pour mieux accompagner ses assurés.

Le Groupe MACIF souhaite mettre en œuvre sa politique de coopération et de développement à l'international avec un partenaire privilégié ancré et reconnu en Algérie pour offrir localement des solutions aux assurés et à leur famille alliant qualité, efficacité économique et respect de la personne et de l'intérêt général.

1.4. Les jeux de dépendance et d'interdépendance

Le partenariat est piloté au niveau des présidences et Directions Générales qui pourront désigner les responsables opérationnels des différents chantiers. Deux réunions annuelles de pilotage sont convenues en alternance au siège des deux parties, afin d'évaluer les travaux engagés et définir de nouvelles priorités.

Concernant le partage et l'échange de savoir-faire qui pourraient être mis à la disposition de la SAA par le Groupe MACIF, cette dernière s'engage à ne pas s'immiscer dans la mise en œuvre opérationnelle de ces pratiques au sein de la SAA.

Les deux entreprises s'accordent une exclusivité de leurs relations pendant la durée de ce protocole. Il est entendu que la mise à disposition de connaissances et de technologies ne devra être effectuée, sur le territoire algérien, qu'au seul profit de la SAA ou de ses représentants d'une part et des filiales communes d'autre part.

Les parties s'engagent également à ne pas faire concurrence aux structures communes que les parties constitueraient et à ne pas prendre une participation dans une société, mutuelle ou toute autre entité ayant le même objet que celui des structures communes sur les territoires algérien ou français sauf accord préalable des parties.

1.5. L'horizon temporel

Le Protocole d'accord cadrant la coopération entre SAA et MACIF est conclu pour une durée de trois (3) années, à partir de sa date de signature. « Il se renouvellera ensuite par tacite reconduction, par période de trois (03) années », sauf la volonté pour chaque partie d'y mettre fin, notifiée à l'autre, six (6) mois au moins avant l'expiration de la période en cours.

1.6. Les risques et coûts de l'accord

- Les deux parties privilégient de régler à l'amiable et dans l'esprit du Protocole les difficultés qui pourraient survenir à l'occasion de son interprétation ou de son application.
- Si elles n'y parviennent pas, tout différend sera, sauf si les deux parties en conviennent autrement soumis à la compétence d'une commission arbitrale désignée par ces dernières.

2. La mise en œuvre du protocole d'accord : Création de la filiale en assurances de personnes (SAPS)

Le protocole d'accord stipule que les deux entreprises fixeront un calendrier détaillé de mise en œuvre du protocole d'accord, après sa signature.

Ainsi, après signature du protocole cadre, le 08 avril 2008, entre la SAA et le Groupe MACIF, les négociations ont été entamées pour la création d'une filiale en assurances de personnes.

2.1. Présentation de la filiale SAPS

Dénommée, Société d'Assurance de Prévoyance et de Santé (SAPS), elle est créée par arrêté du 09 mars 2011. C'est une Société Par Actions avec un capital social de 1.000.000.000 DA.

Cette société commence son activité, le 1^{er} juillet 2011, date à laquelle les sociétés d'assurances devaient séparer leur activité relative aux assurances de personnes de celle portant sur les assurances de dommages, conformément aux instructions de la direction du trésor.

2.2. Répartition de l'actionnariat

La SAPS est une filiale commune entre la partie algérienne notamment la SAA avec les deux banques BADR et BDL et la partie française le Groupe MACIF. L'apport en capital est comme suit :

- 41% pour la MACIF,
- 34% pour la SAA,
- 15% pour la BDL,
- 10% pour la BADR.

2.3. Conseil d'administration

- Trois (03) représentants de la SAA,
- Trois (03) représentants de la MACIF,
- Un (01) représentant de la BDL,
- Un (01) représentant de la BADR.

Le conseil d'administration est présidé par un représentant algérien, cependant le directeur général est proposé par la MACIF.

2.4. Ressources apportées par chaque partie

Chaque partie apporte les ressources suivantes :

2.4.1. Ressources apportées par la SAA

- Connaissance du marché,
- Portefeuille à transférer vers cette filiale après évaluation. Ce portefeuille avoisinant 1.000.600.000 DA, n'a pas fait l'objet d'évaluation exacte, en raison d'appels d'offres non fructueux.

A noter, que conformément aux instructions de la direction du trésor, et dans l'attente que cette société aura son réseau propre, elle peut se servir du réseau de la SAA, jusqu'au 31 décembre 2012, où toute société doit avoir son propre réseau.

C'est dans cet objectif qu'une convention a été signée entre la SAA et la SAPS pour l'exploitation temporaire du réseau de la SAA.

2.4.2. Ressources apportées par la MACIF

La MACIF apporte notamment, son expertise sur le plan technique, à savoir :

- Management avec la nomination d'un Directeur Général, (ayant occupé le poste de Directeur Général des assurances dommages du groupe MACIF),
- Développement de produits adaptés au contexte algérien,
- Système d'informations, à remarquer que le Groupe MACIF détient une filiale « Interview » pour conception de systèmes d'informations.
- Formation notamment avec l'inscription des cadres de la SAPS à Macif Campus.

2.4.3. Ressources apportées par les deux banques BDL et BADR

La bancassurance a été autorisée par la loi 06-04 du 20 février 2006, relative aux assurances. Ainsi, la SAPS a signé un pacte d'exclusivité avec la BADR et la BDL pour la distribution de ses produits. La BADR avec un réseau dense de 300 agences et la BDL avec un réseau de 180 agences.

2.4.4. Activité de la SAPS

Depuis le début de son activité, le 1^{er} juillet 2011, la SAPS a repris les produits en assurances de personnes (individuelle ou collective), en affaires nouvelles, jusque là distribués par la SAA.

Il s'agit notamment des produits suivants :

- Assurance Remboursement Crédit individuelle,
- Individuelle accident,
- Assistance voyage.

Ainsi que le produit rapatriement du corps, déjà commercialisé par la SAA depuis 2009, en partenariat avec le Groupe MACIF (voir annexes). Concernant ce produit, l'assistance à l'étranger est opérée par Inter Mutuelles Assistance Niort-France, filiale du Groupe MACIF.

La MACIF qui est le réassureur de ce produit a permis une tarification unique (25 euros) abordable pour les algériens résidants à l'étranger quelque soit le pays de rapatriement.

Il faut rappeler qu'un sinistre coûte à partir de 3000 Euros jusqu'à 6500 Euros.

3. Les résultats

Il est rappelé que, l'alliance interentreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération. Aussi, elle est planifiée dans la stratégie de la firme et s'opère sur une durée plus ou moins longue, permettant de profiter des avantages qui se construisent en son sein sur le long terme.

Nous allons identifier, à présent, les différents critères permettant de qualifier oui ou non cet accord d'alliance stratégique.

3.1. L'action à mener conjointement

Comme présenté précédemment, la nature de l'œuvre commune n'est limitée que par l'imagination des entreprises qui s'allient et l'activité de l'alliance peut concerner plusieurs stades de la chaîne de valeurs.

Le choix des deux parties, dans cet accord, est porté sur deux formes organisationnelles,

- Apports en savoir faire et en technologies, sur différents stades de la chaîne de valeurs ;
- Création d'entités capitalistiques (filiales communes) ; l'objet, le financement, le contrôle et la gouvernance de ces filiales ainsi que les délais seront ultérieurement déterminés par les parties au regard de chaque filiale commune et de son activité.

Ainsi, dans le cadre de cet accord, il y a eu création effective d'une filiale commune en assurances de personnes avec un capital de 1.000 .000.000 de DA ; 41% pour la MACIF, 34% pour la SAA, 15% pour la BDL et 10% pour la BADR.

3.2. Les caractéristiques des ressources à apporter dans la coopération

Nous rappelons les définitions suivantes :

Les ressources sont constituées par tous les actifs, les capacités, les processus organisationnels, les savoirs faire, etc. maîtrisés par une entreprise pour mettre en œuvre sa stratégie.

On peut les regrouper en trois grandes catégories :

- les ressources matérielles (actifs, technologie utilisée, implantation),
- les ressources humaines (compétences et savoir faire,
- et les ressources organisationnelles (structure de décision et de reporting, relations internes).

De toute évidence, toutes les ressources d'une entreprise ne peuvent pas être qualifiées de stratégiques. Pour cela, une ressource doit posséder cinq attributs :

- elle doit être créatrice de valeur pour les clients de l'organisation, c'est-à-dire capable d'augmenter l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise,
- elle doit être rare, c'est-à-dire partagée par peu de concurrents sur le marché,

- elle doit être difficilement imitable, c'est-à-dire, d'accès difficile ou désavantageusement coûteux pour les concurrents,
- elle doit être difficilement substituable, c'est-à-dire, sans réel équivalent possédant les mêmes caractéristiques (de valeur, rare et difficilement imitable),
- elle doit être enfin aisément exploitable par l'organisation qui en dispose.

Dans le plan stratégique (2004-2008) de la SAA, il est stipulé explicitement que pour mettre en œuvre sa stratégie, la SAA doit se réformer et se moderniser au plus vite au risque de se voir disparaître au moyen terme. Cependant, cela ne peut pas se faire de l'intérieur en raison du peu de moyens, des compétences exigées et du temps nécessaire qui peut être long. De ce fait, elle doit recourir aux ressources de groupe international.

A cet effet, le Groupe MACIF mettra notamment à disposition :

- Ses spécialistes métiers dans les domaines identifiés,
- Son expérience et les outils utilisés par le Groupe.

En outre, la SAA va mettre à disposition de la MACIF sa connaissance des spécificités du marché algérien.

Les approches dites « fondées sur les ressources », placent délibérément des facteurs internes (ressources, actifs, capacités, compétences, etc.) au centre de l'analyse et leur confèrent un caractère déterminant dans le succès des entreprises ; dès lors que ces ressources sont recherchées, rares et difficiles à dupliquer.

Il s'agit dans le cas de cet accord, d'une coopération exogamique. D'une part, le Groupe MACIF apporte l'expérience capitalisée et les outils utilisés ainsi que ses spécialistes métiers dans les différents domaines identifiés, ces ressources sont tacites donc difficilement imitables, ce qui justifie le recours à cet accord. D'autre part, la SAA apporte ses connaissances du marché algérien.

3.3. Les avantages attachés à la coopération

L'une des caractéristiques clés de l'alliance est qu'en mettant en commun, en combinant ou en échangeant des ressources, les partenaires peuvent accéder à des avantages auxquels ils ne pourraient prétendre individuellement, c'est ce qui est appelé l'avantage coopératif.

Plus que des avantages financiers immédiats, c'est l'impact de la coopération à terme sur les avantages concurrentiels qui devrait motiver une alliance. Ainsi, l'objectif des alliés reste le verrouillage, le maintien ou l'accroissement de leurs avantages concurrentiels respectifs dans leurs domaines d'activité.

Il faut croire que si l'on accole volontiers l'adjectif « stratégique » au mot « alliance », c'est pour souligner que les alliés ont planifié cette opération dans leur stratégie et que l'alliance est un moyen de maintenir, voire de renforcer leur position concurrentielle.

Il est ainsi fréquemment avancé que la formation d'une alliance permet :

- D'accroître le pouvoir de marché conjugué des alliés dans les alliances d'entreprises partageant les mêmes profils (endogamie) ; c'est l'union de capacités substituables.
- De profiter d'effets symbiotiques dans les alliances rassemblant des entreprises aux profils non reliés (exogamie) ; c'est le métissage de spécialités.
- De transférer des ressources entre les partenaires, de faire l'apprentissage de nouvelles compétences, technologies, et notamment de savoir-faire tacites auprès du partenaire.
- De réduire les coûts de transaction entre les partenaires lorsque ceux-ci sont dans une relation de client à fournisseur.

Par ce partenariat, la SAA se donne pour ambition de mettre en place une coopération technique lui permettant le déploiement d'une offre de produits ou services se différenciant qualitativement de ceux proposés par la concurrence pour mieux accompagner ses assurés, d'où recherche d'un avantage concurrentiel.

Il s'agit pour la SAA, de profiter d'effets symbiotiques, d'un transfert de ressources, de faire un apprentissage de nouvelles compétences managériales, technologies et, notamment, d'un savoir faire tacite accumulé par le Groupe MACIF. En lui permettant à long terme de maintenir voire de renforcer sa position sur le marché des assurances.

En outre, le Groupe MACIF souhaite mettre en œuvre sa politique de coopération et de développement à l'international avec un partenaire privilégié ancré et reconnu en Algérie pour offrir localement des solutions aux assurés et à leur famille

alliant qualité, efficacité économique et respect de la personne et de l'intérêt général. En associant son nom à la SAA, leader sur le marché des assurances algérien, la MACIF gagne à pénétrer le marché algérien et à faire passer son image de marque et se faire connaître par le citoyen algérien, que de prendre le risque de se lancer seule. C'est une stratégie prudente qui lui permettrait la connaissance du marché algérien. Cette logique souvent a été apportée par les auteurs analysant les stratégies d'implantation des filiales à l'étranger.

Afin d'accompagner les entreprises publiques économiques, devant l'ouverture de l'économie algérienne à l'investissement étranger, eu égard de la suprématie des sociétés étrangères aguerries dans les stratégies d'alliances même à l'international, les pouvoirs publics ont mis en place, dans la loi des finances complémentaire de 2009, le dispositif, imposant la part de 51% pour la partie algérienne, et laissant le management aux sociétés étrangères, ceci d'une part, ceci d'une part. D'autre part, ils renforcent le secteur des assurances par la mise en place de la commission de supervision au niveau du ministère des finances.

3.4. Les jeux de dépendance et d'interdépendance

Il existe une interdépendance entre les membres de l'alliance comme souligné précédemment. Chacune des parties ne détient pas à elle seule l'ensemble des ressources à réunir pour mener à bien l'activité concernée. De plus les avantages qu'une firme tire de sa participation à une alliance dépendent à la fois de ses propres actions et de celles de son ou ses alliés.

Ainsi, si l'un des alliés triche sur la valeur de ses apports, se révèle incapable d'apporter les actifs qu'il avait promis ou adopte un comportement opportuniste en cherchant seulement, à capter les savoirs faire et compétences de l'autre et se renforcer à son détriment, alors la coopération ne peut pas tenir.

En effet, si les alliés restent interdépendants dans le cadre de leur coopération, chacun des partenaires reste en revanche stratégiquement autonome, juridiquement indépendant et conserve son identité propre sur ses activités qui ne rentrent pas dans le champ de l'alliance. Ainsi, les deux centres de décisions qui se retrouvent au sein de l'alliance restent souverains en dehors de celle-ci.

Concernant l'accord SAA/MACIF, il est piloté au niveau des présidences et directions générales qui désignent les responsables opérationnels des différents chantiers. Deux réunions annuelles de pilotage sont organisées en alternance au siège des deux parties afin d'évaluer les travaux engagés et définir de nouvelles priorités.

Concernant le partage et l'échange de savoir-faire qui pourraient être mis à la disposition de la SAA, le Groupe MACIF s'engage à ne pas s'immiscer dans la mise en œuvre opérationnelle de ces pratiques au sein de la SAA.

En outre, les parties s'accordent une exclusivité de leurs relations pendant la durée du protocole. En effet, la mise à disposition de connaissances et de technologies ne devra être effectuée, sur le territoire algérien, qu'au seul profit de la SAA ou de ses représentants d'une part et des filiales communes d'autre part.

3.5. L'horizon temporel

Le protocole d'accord cadrant la coopération entre la SAA et le Groupe MACIF est conclu pour une durée de trois (3) années, « il se renouvellera ensuite par tacite reconduction, par période de trois (03) années », sauf la volonté pour chaque Partie d'y mettre fin, notifiée à l'autre, six (6) mois au moins avant l'expiration de la période en cours.

Nous avons avancé précédemment que, si l'on accole volontiers l'adjectif « stratégique » au mot « alliance », c'est pour souligner que les alliés ont planifié cette opération dans leur stratégie et que l'alliance est un moyen de maintenir, voire de renforcer leur position concurrentielle. La dimension stratégique confère à l'alliance le temps indispensable pour réaliser l'objectif d'apprentissage organisationnel ou de transfert de connaissances tacites difficilement transférables.

En effet, en ajoutant la mention, « tacite reconduction au contrat », les deux parties révèlent l'intention stratégique pour ce rapprochement.

Conclusion du chapitre

Le protocole d'accord signé par la SAA et le Groupe MACIF, est motivé d'abord, par la concurrence de plus en plus rude due à l'ouverture du secteur des assurances et aux facteurs institutionnels favorables à l'investissement étranger et les perspectives de croissance du secteur. Ensuite, par la volonté de la société nationale d'assurance d'acquérir des compétences notamment managériales lui manquant, ainsi que le retard et les dysfonctionnements du secteur algérien des assurances, hérité du monopole de l'Etat, comparativement aux mutations et aux exigences que confère la mondialisation et les accords avec l'OMC.

En outre, et compte tenu des développements apportés précédemment concernant les caractéristiques de ce protocole d'accord, il en ressort que :

Les quatre caractéristiques de l'alliance sont identifiées ; les deux parties tracent des projets à mener conjointement et la création de la filiale commune témoigne de cette volonté d'opérer en coopération. Même si, les objectifs assignés à ce protocole d'accord divergent entre l'entreprise algérienne et la mutuelle française ; la MACIF voulant éviter l'investissement lourd et la prise de risques, elle s'associe au leader local ayant des ressemblances en matière d'assurances automobiles. La SAA, quant à elle, trace l'objectif d'apprentissage et d'acquisition des compétences managériales et de profiter ainsi des effets symbiotiques qui s'obtiennent difficilement vu leur caractère tacite et renforcer ainsi sa position concurrentielle à terme. Mais ils demeurent des objectifs stratégiques pour chacune des deux parties et ces ressources mises en commun ne peuvent s'obtenir, sans prendre plus de risque qu'en coopération.

Concernant l'horizon temporel, il est stipulé que le contrat « se renouvellera ensuite par tacite reconduction, par période de trois (03) années », on y ajoutant la mention « tacite reconduction », témoigne de l'intention stratégique des deux parties. En outre, la période de renouvellement qui est de trois ans, démontre que le management des coopérations est risqué et chaque partie ainsi, veut prévenir le risque et le coût en cas de désaccord et de sortie de cette coopération.

En effet, la création d'une filiale effective avec un capital social de 1.000.000.000 de DA, confirme l'engagement des deux parties SAA et MACIF à

mener conjointement ce projet, ce qui renforce notre hypothèse d'alliance stratégique du rapprochement entre les deux parties.

Les développements, ainsi exposés, confirment nos hypothèses de départ, à savoir :

Hypothèse 1 : Les facteurs environnementaux, notamment l'accélération de l'ouverture du marché des assurances aux assureurs étrangers avec la promulgation de la loi 06/04 du 20 février 2006, modifiant et complétant l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances, favorisent la conclusion d'alliances avec des sociétés étrangères.

Hypothèse 2 : L'objectif assigné au contrat est le transfert de compétences managériales.

Hypothèse 3 : Le protocole d'accord, fruit de longues négociations, manifeste les caractéristiques de l'alliance stratégique.

En 1995, en contre partie du rééchelonnement de sa dette et des ressources apportées par le FMI, l'Algérie avait entrepris un programme d'ajustement structurel, visant à rééquilibrer son cadre macroéconomique. Les réformes économiques ont eu pour objectif principal l'ouverture et la libération des différents secteurs de l'économie notamment celui des assurances.

L'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances est considérée comme un déverrouillage réglementaire, libéralisant le marché. Cependant, malgré les modifications apportées par l'ordonnance 95-07 aux fondements du secteur des assurances, ce dernier reste en deçà de son potentiel et des objectifs assignés.

Les pouvoirs publics ont décidé de réviser l'ordonnance 95-07 afin de redynamiser et de soutenir le développement de l'assurance à travers la loi 06-04 du 20 février 2006 qui est sensée donner un nouveau souffle au secteur assurantiel algérien, pour enfin faire participer celui-ci au financement de l'économie nationale.

Cette ouverture voit des sociétés d'assurances privées algériennes et des sociétés étrangères plus aguerries s'installer imposant de nouvelles règles de jeu concurrentiel où le positionnement des entreprises publiques économiques, jusque là en situation de monopole confortable, se voient menacées avec la perte de parts de marché de plus en plus en faveur des entreprises privées.

Devant ces menaces, et pour soutenir le développement des entreprises nationales, les pouvoirs publics ont instauré dans la loi de finances complémentaire de 2009, la limitation de l'investissement étranger au partenariat avec les entreprises locales et les parts détenues à moins de (51%) dans le capital de la société commune.

Le potentiel du marché algérien des assurances est très important et est appelé à connaître encore une forte croissance durant plusieurs années. Une plus grande agressivité commerciale des assureurs est attendue, particulièrement celle du secteur privé, ce qui renforcera les indicateurs du secteur.

Dans ce contexte, la SAA ressent le besoin de se réformer et de se moderniser au plus vite. Cela ne peut pas se faire de l'intérieur en raison des compétences exigées et du temps nécessaire qui peut être long. La solution consiste en la recherche d'un partenariat avec un groupe d'assurance international de premier ordre capable d'apporter à l'entreprise l'expertise, les outils de gestion et le savoir faire professionnel dans les domaines de l'organisation, du management, du technique, et de l'informatique, apports indispensables pour sa mise à niveau et la mise en œuvre de sa stratégie sans laquelle elle ne pourra pas lutter à armes égales avec les entreprises d'assurances étrangères qui investissent le marché algérien.

A cet effet, la Société Nationale d'Assurance (SAA), le 08 avril 2008, signe un protocole d'accord avec le Groupe français, Mutuelle Assurance des Commerçants et des Industriels de France (MACIF). L'objectif assigné à cet accord, est d'acquérir les compétences dont elle ne dispose pas, en l'occurrence le savoir faire et le management afin d'offrir des produits adaptés au marché algérien qui lui confèrent un avantage concurrentiel sur moyen et long terme.

Notre ambition dans cette recherche est d'abord, de mettre en évidence les déterminants et les motivations du rapprochement entre la SAA et la MACIF, ensuite se prononcer si oui ou non nous pouvons qualifier ce protocole d'accord d'alliance stratégique.

L'exposé des résultats de l'enquête de terrain, nous mène à qualifier le protocole d'accord SAA/MACIF d'alliance stratégique, du fait qu'il réunit les quatre caractéristiques de l'alliance, à savoir :

- Les deux parties tracent des projets à mener conjointement et la création de la filiale commune en assurances de personnes, témoigne de cette volonté d'opérer conjointement.
- La SAA, trace l'objectif d'apprentissage et d'acquisition des compétences managériales pour profiter ainsi des effets symbiotiques qui s'obtiennent

difficilement vu leur caractère tacite, lui permettant de mettre en œuvre sa stratégie et maintenir voire renforcer sa position concurrentielle de leader.

- En apportant à son tour la connaissance du marché pour la MACIF, il s'agit ainsi, de mettre en commun des ressources afin d'obtenir des avantages qu'elles ne peuvent obtenir sans prendre plus de risques.
- Ceci, tout en restant indépendantes sur les périmètres en dehors du champ de l'alliance.

Cette alliance a le caractère stratégique et planifiée dans la stratégie de la SAA. Le contrat est signé pour trois ans renouvelé par tacite reconduction, par période de trois (03) années. On y ajoutant la mention « tacite reconduction », il est mis en relief l'intention stratégique conférée à cette alliance. Cependant, la période de renouvellement qui est de trois ans, démontre que le management des coopérations est risqué et chaque partie ainsi, veut prévenir le risque en cas de désaccord et les coûts de sortie de cette alliance.

Ainsi nous pouvons conclure que les trois hypothèses, sous tendant ce travail de recherche, à savoir :

Hypothèse 1 : Les facteurs environnementaux, notamment l'accélération de l'ouverture du marché des assurances aux assureurs étrangers avec la promulgation de la loi 06/04 du 20 février 2006, modifiant et complétant l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances, favorisent la conclusion d'alliances avec des sociétés étrangères.

Hypothèse 2 : L'objectif assigné au contrat est le transfert de compétences managériales.

Hypothèse 3 : Le protocole d'accord, fruit de longues négociations, manifeste les caractéristiques de l'alliance stratégique.

Le protocole d'accord ainsi signé par la SAA et le Groupe MACIF, s'est traduit dans la première étape de sa mise en œuvre, par la création de la société assurance de prévoyance et de santé (SAPS), entrée en activité le premier juillet 2011. Cette société

regroupe les actionnaires suivants : la Société nationale d'assurance (SAA), la MACIF, la Banque de développement local (BDL) et la Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR).

Afin de parvenir aux objectifs assignés à cet accord, il appartient à la SAA de fédérer toutes les compétences et les capacités d'apprentissage avec une vitesse de réaction, cela en soulignant que le management des alliances n'est pas des plus faciles.

En relevant, enfin, que l'expérience est récente, il serait pertinent d'analyser à l'avenir le management de cette filiale et de s'intéresser aux dispositifs mis en place par la SAA pour la conduite du transfert des compétences managériales et de technologies afin d'identifier des facteurs de succès ou d'échec de cette alliance.

A/ OUVRAGES

- 1) AKACEM Kada, « Comptabilité nationale », Edition OPU, 1990.
- 2) ALLIOUAT Boualem, « Les stratégies de coopération industrielle », Edition Economica, Paris, 1996.
- 3) BALANTZIAN Gérard, « L'avantage coopératif : le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique », Edition d'Organisation, Paris, 1997.
- 4) BOBOT Lionnel & DUBERGA Bruno « Développement et négociation de partenariats internationaux », Edition Gualino-lextenso, Paris, 2009.
- 5) BOUAYAD Anis, « Les stratégies des trois portefeuilles : activité, territorialité, alliances », Edition DUNOD, Paris, 1998.
- 6) BOUAYAD Anis & LEGRIS Pierre Yves, « Les alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès », Edition DUNOD, Paris, 2006.
- 7) BRILMAN Jean, « Les meilleures pratiques du management : dans le nouveau contexte économique mondial », Edition d'Organisation, Paris, 2004.
- 8) CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Oliver, « Les nouvelles Théories de l'entreprise », Collection Livre de poche, Librairie Générale Française, 1995.
- 9) DOS Yves, « L'avantage des alliances : logiques de création de valeurs », Edition DUNOD, Paris, 2000.
- 10) GARETTE Bernard & DUSSAUGE Pierre, « Les stratégies d'alliances », Edition d'Organisation, Paris, 1996.
- 11) GERMAN Olivier, « Théorie des coûts de transaction », Ed. Vuibert, 2001.
- 12) GHERTMAN Michael, « Stratégie de l'entreprise : théories et actions », Edition Economica, Paris, 2006.
- 13) GOMEZ Pierre Yves, « Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion », Inter Editions/Masson, Paris, 1996.
- 14) GUTH Jean Pierre, « Bâtisseurs d'alliances : La pratique », édition d'Organisation, Paris, 1998.

- 15) HELFER Jean Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jack, « Management Stratégie et organisation », Ed. Vuibert, 7^{ème} édition France, juin 2008.
- 16) JOFFRE Patrick et al. , « la théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique », Ed. Vuibert, 2001.
- 17) JOLLY Dominique, « Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération », Ed. Vuibert, Paris, 2001.
- 18) LAROCHE Hervé et al. , « Repenser la stratégie : fondements et perspectives », Ed. Vuibert, 1998.
- 19) MEIER Olivier, « Stratégies de croissance : fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne », Edition DUNOD, Paris, 2009.
- 20) MILGATE Michael, « Partenariats, externalisation et Lean organisation, l'alliance des performances ; édition Maxima, Paris, 2004.
- 21) MORVAN Yves, « Fondements d'économie industrielle », Ed. Economica, 2^{ème} Ed, 1991.
- 22) PORTER Michael, «choix stratégiques et concurrence», Ed. Economica, 1982.
- 23) QUELIN Bernard ET ARREGLE Jean Luc, « Le management stratégique des compétences », édition Ellipses, 2000.
- 24) RAINELLI Michel, « Economie industrielle », Ed. Dalloz, 3^{ème} Ed. , 1998.
- 25) TAFIANI Boualem, « Les assurances en Algérie », édition ENAP, Algérie 1989.
- 26) TARONDEAU Jean Claude, « Le management des savoirs», Paris, PUF, 1998.

B/ REVUES ET ARTICLES

- 1) RAINELLI Michel & al. , « L'économie industrielle internationale : une discipline en construction », N°55-1^{er} trimestre, 1991.
- 2) Revue économique mensuelle « Rétrospective sur l'économie nationale », N° 11/avril 2011.
- 3) Sigma revue, « L'assurance dans le monde en 2006, retour en force des primes vie », n°4/2007.

C/ RAPPORTS ET SEMINAIRES

- 1) BENARBIA Mohamed, chef de division Etude des risques et prévention, Conseil National des Assurances, « Les perspectives de développement de l'industrie des assurances en Algérie et les reformes nécessaire pour promouvoir ses capacités Concurrentielles ». Colloque international sur « les sociétés d'assurances Takaful et les sociétés d'assurances traditionnelles entre la théorie et l'expérience pratique », Université Ferhat ABBAS, 25 et 26 avril 2011.
- 2) Conseil National des Assurances « Rapport sur la situation générale du secteur des assurances », Conseil National des Assurances, Edition de 1997 à 2005 et notes de conjonctures 2006 à 2011.
- 3) MEZDAD Loundja, « Etat des lieux du marché assurantiel algérien », 16^{ème} Congrès de Maitrise des Risques et de Sûreté de Fonctionnement- Avignon 6-10 octobre 2008-communication 7D-5
- 4) Plans de gestion prévisionnels de la SAA 2007, 2008,2009 et 2010
- 5) Plan stratégique de la SAA (2004/2008)
- 6) Rapport d'activité de la SAA 2007, 2008,2009 et 2010

D /THESES / MEMOIRES & TRAVAUX DE RECHERCHE

- 1) BOUSRIH Myriem, « Les motivations des alliances stratégiques : application au secteur électrique européen : cas du rapprochement EDF ENBW », Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université paris Dauphine, 2007.
- 2) MOHELLEBI Dalila, « Acquisition- diffusion technologique par les entreprises industrielles algériennes : Etude de cas des entreprises EI et EDIEL », mémoire de fin d'étude pour obtention du magister en gestion des entreprises de l'université Mouloud MAMMERI, TIZI-OUZOU, 2001.

E/ TEXTES REGLEMENTAIRES

- 1) Hocine MABROUK, « code Algérien des assurances », Ed Houma, 2006.

- 2) Loi n°63-197 du 08 juin 1963 portant institution de la réassurance légale et création de la caisse algérienne d'assurance et de réassurance CAAR (JORA du 11 juin 1963) ;
- 3) Loi 63-201 du 08 juin 1963 relative aux obligations et garanties exigées des entreprises d'assurance exerçant une activité en Algérie (JORA 14 juin 1963).
- 4) Loi 04-06 du 20 février 2006 complétant et modifiant l'ordonnance 95-07 relative aux assurances ;
- 5) Ordonnance 66-127 du 27 mai 1966 portant institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance. (JORA du 31 mai 1966) ;
- 6) Ordonnance 66-129 du 27 mai 1966 portant nationalisation de la société algérienne d'assurance (JORA 31 mai 1966) ;
- 7) Ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

F/ SITES INTERNET

- 1) www.cna.dz
- 2) www.finances-algeria.org
- 3) www.macif.com
- 4) www.swissre.com
- 5) www.saa.dz
- 6) www.jora.dz



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية ، قوانين ، مراسيم
قرارات وآراء ، مقررات ، منشور ، إعلانات وبلاعات

JOURNAL OFFICIEL

DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX - LOIS ET DECRETS
ARRETES, DECISIONS, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES

(TRADUCTION FRANÇAISE)

ABONNEMENT ANNUEL	Algérie Tunisie Maroc Libye Mauritanie	ETRANGER (Pays autres que le Maghreb)	DIRECTION ET REDACTION SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT WWW. JORADP. DZ Abonnement et publicité: IMPRIMERIE OFFICIELLE Les Vergers, Bir-Mourad Raïs, BP 376 ALGER-GARE Tél : 021.54.35..06 à 09 021.65.64.63 Fax : 021.54.35.12 C.C.P. 3200-50 ALGER TELEX : 65 180 IMPOF DZ BADR: 060.300.0007 68/KG ETRANGER: (Compte devises) BADR: 060.320.0600 12
	1 An	1 An	
Edition originale.....	1070,00 D.A	2675,00 D.A	
Edition originale et sa traduction.....	2140,00 D.A	5350,00 D.A (Frais d'expédition en sus)	

Edition originale, le numéro : 13,50 dinars. Edition originale et sa traduction, le numéro : 27,00 dinars.
Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés.
Prière de joindre la dernière bande pour renouvellement, réclamation, et changement d'adresse.
Tarif des insertions : 60,00 dinars la ligne

SOMMAIRE**LOIS**

Loi n° 06-04 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances.....	3
Loi n° 06-05 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant titrisation des créances.....	11
Loi n° 06-06 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville.....	14

DECRETS

Décret présidentiel n° 06-110 du 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006 portant attribution de la médaille de l'Ordre du mérite national au rang de "Athir".....	19
Décret exécutif n° 06-108 du 8 Safar 1427 correspondant au 8 mars 2006 portant création du comité national de coordination des actions de lutte contre la criminalité.....	19
Décret exécutif n° 06-109 du 8 Safar 1427 correspondant au 8 mars 2006 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement pénitentiaire.....	20
Décret exécutif n° 06-111 du 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006 modifiant et complétant le décret n° 84-213 du 18 août 1984 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université de Constantine.....	22
Décret exécutif n° 06-112 du 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006 modifiant et complétant le décret exécutif n° 01-209 du 2 Joumada El Oula 1422 correspondant au 23 juillet 2001 portant création de l'université de Chlef.....	22

DECISIONS INDIVIDUELLES

Décret présidentiel du 19 Moharram 1427 correspondant au 18 février 2006 mettant fin à des fonctions au titre du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.....	23
Décret présidentiel du 19 Moharram 1427 correspondant au 18 février 2006 mettant fin aux fonctions d'un chef de daïra à la wilaya de Sétif.....	24
Décret présidentiel du 19 Moharram 1427 correspondant au 18 février 2006 portant nomination au titre du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.....	24

LOIS

Loi n° 06-04 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances.

— — — — —

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 119, 122-15 et 126 ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances ;

Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence ;

Vu l'ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003, modifiée et complétée, relative à la monnaie et au crédit ;

Vu l'ordonnance n° 03-12 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à l'obligation d'assurance des catastrophes naturelles et à l'indemnisation des victimes ;

Vu la loi n° 05-01 du 27 Dhou El Hidja 1425 correspondant au 6 février 2005 relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, notamment son article 6 ;

Après avis du Conseil d'Etat,

Après adoption par le Parlement,

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er. — La présente loi a pour objet de modifier et de compléter l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances.

Art. 2. — *L'article 2* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est complété par un *alinéa 2* rédigé comme suit :

"Art. 2. —

Nonobstant les dispositions de l'alinéa 1er du présent article la prestation peut être servie en nature pour l'assurance "assistance" et "les véhicules terrestres à moteur".

Art. 3. — *L'article 14* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 14. — Si l'indemnité prévue à l'article 13 ci-dessus n'est pas payée dans les délais fixés dans les conditions générales du contrat d'assurance, le bénéficiaire est en droit de réclamer ladite indemnité majorée des intérêts calculés, par journée de retard, sur le taux de réescompte".

Art. 4. — *L'article 30* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 30. — L'assurance des biens donne à l'assuré, en cas d'évènement prévu par le contrat, le droit à une indemnité selon les conditions du contrat d'assurance. Cette indemnité ne peut dépasser le montant de la valeur de remplacement du bien mobilier assuré ou la valeur de reconstruction du bien immobilier assuré au moment du sinistre.

— (le reste sans changement)".

Art. 5. — *L'article 33* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"Art. 33. — Tout assuré ne peut souscrire qu'une seule assurance de même nature pour un même risque.

Si, de bonne foi, plusieurs assurances sont contractées, chacune d'elles produit ses effets en proportion de la somme à laquelle elle s'applique, jusqu'à concurrence de l'entière valeur de la chose assurée.

La souscription de plusieurs assurances pour un même risque dans une intention de fraude entraîne la nullité de ces contrats".

Art. 6. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 susvisée, sont complétées par un *article 33 bis* rédigé comme suit :

"Art. 33 bis. — En application des dispositions de l'article 33 ci-dessus, il est institué un organe de centralisation des risques dénommé "centrale des risques". Les sociétés d'assurance et les succursales des sociétés d'assurance étrangères doivent fournir à la centrale des risques les informations nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Les missions, l'organisation et le fonctionnement de la centrale des risques sont fixés par voie réglementaire".

Art. 7. — Il est créé dans le chapitre II du titre I du livre I de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, une section 6 intitulée :

“Section 6

De l'assurance caution ”

Art. 8. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 59 bis* rédigé comme suit :

“Art. 59 bis. — L'assurance caution est un contrat par lequel l'assureur garantit, moyennant prime d'assurance l'établissement financier ou bancaire, le remboursement de la créance sur une opération commerciale ou financière, en cas d'insolvabilité du débiteur”.

Art. 9. — L'intitulé du *chapitre III du titre I du livre I* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est complété comme suit :

“ CHAPITRE III

**DES ASSURANCES DE PERSONNES
ET DE CAPITALISATION “**

Art. 10. — *L'article 60* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

“Art. 60. — L'assurance de personnes est une convention de prévoyance contractée entre le souscripteur et l'assureur et par laquelle l'assureur s'oblige à verser, à l'assuré ou au bénéficiaire désigné, une somme déterminée, sous forme de capital ou de rente, en cas de réalisation d'événement ou au terme prévu au contrat.

Le souscripteur s'oblige à verser des primes suivant un échéancier convenu”.

Art. 11. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 60 bis* rédigé comme suit :

“Art. 60 bis. — La capitalisation est une opération d'épargne par laquelle l'assureur s'oblige à verser à l'assuré ou au bénéficiaire désigné une somme déterminée, sous forme de capital ou de rente, au terme prévu au contrat en contrepartie du versement d'une prime d'assurance selon les échéances convenues au contrat”.

Art. 12. — *L'article 62* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

“Art. 62. — Le contrat d'assurance de groupe est souscrit par une personne morale ou un chef d'entreprise en vue de l'adhésion d'un ensemble de personnes répondant aux conditions définies au contrat pour la couverture d'un ou de plusieurs risques relatifs aux assurances de personnes.

Les adhérents doivent avoir un lien de même nature avec le souscripteur”.

Art. 13. — *L'article 68* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

“Art. 68. — Toute personne jouissant de la capacité juridique peut contracter une assurance sur sa propre personne ou sur une tierce personne”.

Art. 14. — *L'article 69* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

“Art. 69. — Par un seul et même acte, il est possible aux époux de souscrire une assurance réciproque sur la personne de chacun d'eux”.

Art. 15. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 69 bis* rédigé comme suit :

“Art. 69 bis. — Une assurance “en cas de décès” ne peut être souscrite sur la personne d'un mineur parvenu à l'âge de treize (13) ans sans l'autorisation de ses parents ou de son tuteur”.

Art. 16. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 69 ter* rédigé comme suit :

“Art. 69 ter. — Il est interdit à toute personne de souscrire une assurance en cas de décès sur la personne d'un mineur âgé de moins de treize (13) ans, d'un majeur en tutelle, d'une personne placée dans un établissement psychiatrique d'hospitalisation”.

Art. 17. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 70 bis* rédigé comme suit :

“Art. 70 bis. — Lors de la souscription d'une police d'assurance de personnes et de capitalisation et durant toute la vie de celles-ci, l'assureur est tenu de remettre au souscripteur les notices d'informations comportant obligatoirement des précisions complémentaires relatives :

— aux méthodes de détermination des valeurs de rachat du contrat ;

— au rendement minimum garanti à la participation au bénéfice qu'accordent ces contrats aux souscripteurs ;

— à l'obligation de fournir des informations annuelles sur la situation du contrat concernant les droits acquis et les capitaux assurés ;

— aux délais et modalités de renonciation au contrat ;

— aux modalités de résiliation et de transfert des contrats groupe et ses conséquences sur les assurés.

Le contenu et la forme des notices d'informations sont définis par arrêté du ministre chargé des finances”.

Art. 18. — *L'article 71* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"*Art. 71.* — En cas de décès de l'assuré, le montant des sommes assurées est versé au profit d'une ou de plusieurs personnes désignées dans le contrat. Le bénéficiaire acquiert un droit propre et direct sur lesdites sommes".

Art. 19. — *L'article 73* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"*Art. 73.* — Lorsque le bénéficiaire a fait l'objet d'une condamnation pour meurtre de l'assuré, le capital-décès n'est pas dû et l'assureur n'est tenu de verser que le montant de la provision mathématique du contrat aux autres bénéficiaires, dans la mesure où deux primes annuelles au moins ont été payées".

Art. 20. — *L'article 76* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"*Art. 76.* — Le souscripteur du contrat d'assurance peut désigner un ou plusieurs bénéficiaires du capital ou de la rente de l'assuré.

En l'absence de désignation du bénéficiaire dans le contrat ou en cas de refus d'acceptation de celui-ci, le montant des sommes stipulées au contrat est versé aux ayants droit et réparti conformément à la législation en vigueur".

Art. 21. — *L'article 90* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"*Art. 90.* — A l'exception des contrats visés à l'alinéa 3 du présent article, l'assureur doit satisfaire à toute demande de rachat du contrat "d'assurance-vie" formulée par le souscripteur dès lors qu'au moins les deux premières primes annuelles ou 15% des primes prévues à la souscription ont été payées.

Dans la limite de la valeur de rachat, l'assureur peut consentir des avances au contractant, charge à ce dernier de supporter un taux d'intérêt égal au moins au taux minimum garanti de rémunération dans le contrat, majoré du taux des frais de gestion de celui-ci.

Ne sont pas rachetables, les contrats suivants :

- l'assurance temporaire en cas de décès ;
- les assurances de rentes viagères immédiates ou en cours de service ;
- les assurances de capitaux de survie et de rente de survie ;
- les assurances en cas de vie sans contre-assurance ;
- les rentes viagères différées sans contre-assurance.

Les modalités de calcul de la valeur de rachat sont fixées par arrêté du ministre chargé des finances".

Art. 22. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un article *90 bis* rédigé comme suit :

"*Art. 90 bis.* — A l'exception des contrats d'assurance assistance, le souscripteur d'un contrat d'assurance de personnes d'une durée minimum de deux (2) mois a la faculté d'y renoncer par lettre recommandée avec accusé de réception dans un délai de trente (30) jours à compter du premier versement de la prime.

Dans les trente (30) jours qui suivent la réception de la lettre adressée par le souscripteur à son assureur et ayant pour objet la renonciation du contrat, ce dernier doit rembourser la cotisation perçue, déduction faite du coût du contrat d'assurance".

Art. 23. — *L'article 203* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"*Art. 203.* — Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance sont des sociétés qui se livrent à la souscription et à l'exécution de contrats d'assurance et/ou de réassurance tels que définis par la législation en vigueur.

On distingue à ce titre :

1- les sociétés qui contractent des engagements dont l'exécution dépend de la durée de vie humaine, de l'état de santé et de l'intégrité physique des personnes, de la capitalisation et l'assistance aux personnes ;

2- les sociétés d'assurance de toute nature, autres que celles visées au point premier.

Au sens de la présente ordonnance, le terme "société" désigne les entreprises et mutuelles d'assurance et/ou de réassurance".

Art. 24. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par les *articles 204 bis, 204 ter, 204 quater et 204 quinquès* rédigés comme suit :

"*Art. 204 bis.* — Aucun agrément ne peut être accordé pour une même société pour exercer à la fois les opérations définies aux points 1 et 2 de l'article 203 susvisé.

Les organismes exerçant l'activité d'assurance et/ou de réassurance doivent se conformer aux dispositions du présent article notamment par la création de succursales spécialisées dans un délai de cinq (5) ans à partir de la date de publication de la présente loi au *Journal officiel*.

Les dispositions de l'alinéa premier du présent article peuvent comprendre des exceptions qui seront définies par voie réglementaire".

"*Art. 204 ter.* — La nomination des membres du conseil d'administration et des dirigeants principaux des sociétés d'assurance et/ou de réassurance et des succursales d'assurance étrangères est soumise à l'autorisation de la commission de supervision des assurances prévue à l'article 209 ci-dessous.

Les modalités d'application du présent article sont précisées par voie réglementaire".

"Art. 204 quater. — L'ouverture en Algérie de succursales d'assurance étrangères est soumise à l'obtention préalable d'une autorisation délivrée par le ministre chargé des finances sous réserve du principe de réciprocité.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par arrêté du ministre chargé des finances".

"Art. 204 quinquies. — L'ouverture en Algérie de bureaux de représentation des sociétés d'assurance et/ou de réassurance est soumise à l'obtention préalable d'une autorisation délivrée par le ministre chargé des finances.

Les sociétés d'assurance et de réassurance qui disposent de bureaux de représentation en activité sont tenues de régulariser leur situation, auprès du ministère des finances, dans un délai maximum d'une (1) année à compter de la date de publication de la présente loi au *Journal officiel*.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par arrêté du ministre chargé des finances".

Art. 25. — *L'article 208* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"Art. 208. — Il peut être institué à la charge des sociétés d'assurance agréées une cession obligatoire sur les risques à réassurer.

Le taux minimum, le bénéficiaire de cette cession ainsi que les conditions et les modalités d'application du présent article sont précisés par voie réglementaire".

Art. 26. — *L'article 209* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"Art. 209. — Il est institué une commission de supervision des assurances agissant en qualité d'administration de contrôle au moyen de la structure chargée des assurances au ministère des finances.

Le contrôle de l'Etat sur l'activité d'assurance et de réassurance est exercé par la commission de supervision des assurances susvisée et a pour objet :

— ... (sans changement...).

— ... (sans changement jusqu'à) activité économique et sociale".

Art. 27. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par les *articles 209 bis, 209 ter, 209 quater et 209 quinquies* rédigés comme suit :

"Art. 209 bis. — La commission de supervision des assurances est composée de cinq (5) membres, dont le président, choisis pour leurs compétences notamment en matière d'assurance, de droit et de finances".

"Art. 209 ter. — Le président de la commission de supervision des assurances est nommé par décret présidentiel, sur proposition du ministre chargé des finances.

La fonction de président de la commission de supervision des assurances est incompatible avec tous les mandats électifs ou fonctions gouvernementales".

"Art. 209 quater. — La liste nominative des membres de la commission de supervision des assurances est fixée par décret présidentiel sur proposition du ministre chargé des finances.

La commission est composée de :

— deux (2) magistrats proposés par la Cour suprême ;

— un (1) représentant du ministre chargé des finances ;

— un (1) expert en matière d'assurance proposé par le ministre chargé des finances.

Elle prend ses décisions à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

La commission est dotée d'un secrétariat général dont les attributions et les modalités d'organisation et de fonctionnement sont fixées par arrêté du ministre chargé des finances".

"Art. 209 quinquies. — Les frais de fonctionnement de la commission de supervision des assurances sont pris en charge par le budget de l'Etat.

Le règlement intérieur de la commission fixe les modalités de son organisation et de son fonctionnement".

Art. 28. — *L'article 210* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"Art. 210. — La commission de supervision des assurances est chargée de :

— veiller au respect, par les sociétés et intermédiaires d'assurance agréés, des dispositions législatives et réglementaires relatives à l'assurance et à la réassurance ;

— s'assurer que ces sociétés tiennent et sont toujours en mesure de tenir les engagements qu'elles ont contractés à l'égard des assurés ;

— vérifier les informations sur l'origine des fonds servant à la constitution ou à l'augmentation du capital social de la société d'assurance et/ou de réassurance.

Les conditions et les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire".

Art. 29. — *L'article 212* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"Art. 212. — Sans préjudice des autres contrôles stipulés par les lois et règlements en vigueur, le contrôle des sociétés d'assurance et/ou de réassurance ainsi que celui des succursales d'assurance étrangères et des intermédiaires agréés est assuré par des inspecteurs d'assurance assermentés soumis à un statut fixé par voie réglementaire.

Les inspecteurs d'assurance sont habilités à vérifier à tout moment sur pièce et/ou sur place toutes les opérations relatives à l'activité d'assurance et/ou de réassurance.

Les manquements relevés dans l'exercice de l'activité des sociétés d'assurance et/ou de réassurance des succursales d'assurance étrangères et des intermédiaires d'assurance sont constatés et consignés dans un procès-verbal signé par au moins deux (2) inspecteurs d'assurance.

Le contrevenant ou son représentant dûment mandaté qui assiste à l'établissement du procès-verbal peut y porter toute observation ou réserve qu'il juge nécessaire. Toutefois, le contrevenant ou son représentant est tenu de signer le procès-verbal qui fait foi jusqu'à preuve du contraire.

La commission de supervision des assurances transmet les procès-verbaux au procureur de la République, lorsque la nature des faits qui y sont consignés justifie des poursuites pénales".

Art. 30. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 212 bis* rédigé comme suit :

"Art. 212 bis. — A la demande de la commission de supervision des assurances, les commissaires aux comptes des sociétés d'assurance et/ou de réassurance et des succursales d'assurance étrangères agréées sont tenus de fournir tous renseignements relatifs aux organismes suscités.

Les commissaires aux comptes doivent, en outre, informer la commission de supervision des assurances sur d'éventuelles anomalies graves constatées au niveau de la société d'assurance et/ou de réassurance durant l'exercice de leur mandat".

Art. 31. — *L'article 213* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"Art. 213. — Lorsque la gestion d'une société d'assurance met en péril les intérêts des assurés et des bénéficiaires de contrats d'assurance, la commission de supervision des assurances peut :

- restreindre son activité dans une ou plusieurs branches d'assurance ;

- restreindre ou interdire la libre disposition de tout ou partie des éléments de son actif jusqu'à la mise en œuvre des mesures de redressement nécessaires ;

- désigner un administrateur provisoire chargé de se substituer aux organes dirigeants de la société en vue de la préservation du patrimoine de la société et du redressement de sa situation.

A cette fin, l'administrateur provisoire (Sans changement jusqu'à) cessation de paiement.

Les décisions de la commission de supervision des assurances, en matière de désignation d'administrateur provisoire, sont susceptibles d'un recours auprès du Conseil d'Etat".

Art. 32. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 213 bis* rédigé comme suit :

"Art. 213 bis. — Il est créé, auprès du ministère chargé des finances, un fonds dénommé "Fonds de garantie des assurés" chargé de supporter, en cas d'insolvabilité des sociétés d'assurance, tout ou partie des dettes envers les assurés et les bénéficiaires des contrats d'assurance.

Les ressources du fonds sont constituées d'une cotisation annuelle des sociétés d'assurance et/ou de réassurance et des succursales d'assurance étrangères agréées dont le montant ne peut dépasser 1% des primes émises nettes d'annulation.

Le statut et les modalités de fonctionnement du Fonds sont fixés par voie réglementaire".

Art. 33. — *L'article 214* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"Art. 214. — Le ministre chargé des finances agréé une association professionnelle d'assureurs de droit algérien à laquelle les sociétés d'assurance et/ou de réassurance et les succursales d'assurance étrangères agréées sont tenues d'adhérer.

Cette association a pour objet la représentation et la gestion des intérêts collectifs de ses membres, l'information et la sensibilisation de ses adhérents et du public.

Cette association étudie les questions liées à l'exercice de la profession, notamment la coassurance, la prévention des risques, la lutte contre les entraves à la concurrence, la formation et les relations avec les représentants des employés.

Elle peut être consultée par le ministre chargé des finances sur toutes les questions intéressant la profession.

Sans préjudice des dispositions de la présente loi, elle peut proposer, dans le cadre des règles déontologiques de la profession, à la commission de supervision des assurances, des sanctions à l'encontre de l'un ou de plusieurs de ses membres.

Le ministre chargé des finances agréé aussi une association professionnelle des agents généraux et des courtiers selon les formes contenues dans le présent article.

La commission de supervision des assurances approuve les statuts de l'association ainsi que toute modification apportée à ces derniers".

Art. 34. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 215 bis* rédigé comme suit :

"Art. 215 bis. — La société à forme mutuelle susvisée a un objet non commercial.

Elle doit garantir à ses adhérents, moyennant cotisation, le règlement intégral de leurs engagements en cas de risques.

Elle doit se conformer au statut-type fixé par voie réglementaire qui doit indiquer notamment :

- son objet, sa durée, son siège et sa dénomination ;
- le mode et les conditions générales suivant lesquels sont contractés les engagements entre la société et les sociétaires et le mode de répartition des recettes ;
- les organes de gestion, d'administration et de délibération ;
- le nombre minimal d'adhérents, qui ne peut être inférieur à cinq mille (5.000)".

Art. 35. — *L'article 216* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 216. — Le capital social ou le fonds d'établissement minimum exigé pour la constitution des sociétés d'assurance et/ou de réassurance est fixé en fonction de la nature des branches d'assurance pour lesquelles il est demandé un agrément.

Il est libéré totalement et en numéraires à la souscription.

Un dépôt de garantie est exigé pour l'établissement des succursales d'assurance étrangères équivalent au moins au minimum du capital exigé selon le cas.

Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance ainsi que les mutuelles agréées à la promulgation de la présente loi doivent se conformer aux dispositions de la présente loi dans un délai de deux (2) ans à compter de la date de sa publication au *Journal officiel*.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire".

Art. 36. — *L'article 218* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 218. — L'agrément institué à l'article 204...(sans changement jusqu'à) la société est habilitée à exercer.

Le refus d'agrément doit faire l'objet d'une décision du ministre chargé des finances dûment motivée et notifiée au demandeur. Cette décision est susceptible d'un recours devant le Conseil d'Etat conformément à la législation en vigueur.

Les conditions et modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire".

Art. 37. — *L'article 220* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 220. — Sauf les cas de cessation d'activité, de dissolution, de règlement judiciaire ou de déclaration de faillite, le retrait partiel ou total de l'agrément ne peut avoir lieu que pour l'un des motifs suivants :

- 1) (sans changement) ;
- 2) (sans changement).... ;
- 3) (sans changement).... ;
- 4) (sans changement)

Le sort des contrats d'assurance en cours est fixé par arrêté du ministre chargé des finances portant retrait d'agrément".

Art. 38. — *L'article 222* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 222. — Le retrait partiel ou total de l'agrément, institué par l'article 204 ci-dessus, peut faire l'objet d'un recours par la société concernée, auprès du Conseil d'Etat, conformément à la législation en vigueur".

Art. 39. — *L'article 224* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 224. — Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance et les succursales d'assurance étrangères... (sans changement jusqu'à) actifs immobiliers.

4 — Autres actifs

Les conditions et modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire".

Art. 40. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 224 bis* rédigé comme suit :

"Art. 224 bis. — Lorsqu'elle le juge nécessaire, la commission de supervision des assurances peut requérir des expertises d'évaluation de tout ou partie de l'actif ou du passif lié aux engagements réglementés de la société d'assurance et/ou de réassurance agréée et des succursales des sociétés d'assurances étrangères.

Les expertises sont effectuées aux frais des sociétés d'assurance et de réassurance et des succursales d'assurance étrangères.

Les modalités d'application du présent article sont précisées par un arrêté du ministre chargé des finances".

Art. 41. — *L'article 226* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 226. — Les sociétés d'assurance et/ou de réassurance et les succursales d'assurance étrangères doivent transmettre à la commission de supervision des assurances, au plus tard le 30 juin de chaque année, le bilan, le rapport d'activités ainsi que les états comptables, statistiques et tous autres documents connexes nécessaires dont la liste et les formes sont fixées par arrêté du ministre chargé des finances.

La commission de supervision des assurances a compétence exclusive pour accorder toute dérogation au délai susvisé, en fonction des éléments présentés à l'appui de leur demande, dans un délai de trois (3) mois.

Ces sociétés doivent, en outre, publier annuellement leurs bilans et comptes de résultats au plus tard soixante (60) jours après leur adoption par l'organe gestionnaire de la société, dans, au moins, deux quotidiens nationaux, dont l'un en langue arabe.

Art. 42. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par *les articles 228 bis, 228 ter et 228 quater* rédigés comme suit :

"Art. 228 bis. — Toute prise de participation dans le capital social d'une société d'assurance et/ou de réassurance dépassant la proportion de 20% du capital social est soumise à l'autorisation préalable de la commission de supervision des assurances".

"Art. 228 ter. — Le taux maximum de participation d'une banque ou d'un établissement financier dans le capital social d'une société d'assurance et/ou de réassurance est fixé par arrêté du ministre chargé des finances".

"Art. 228 quater. — Toute prise de participation d'une société d'assurance et/ou de réassurance dépassant la proportion de 20% de ses fonds propres est soumise à l'accord préalable de la commission de supervision des assurances".

Art. 43. — *L'article 229* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié et rédigé comme suit :

"Art. 229. — Les sociétés d'assurance prévues par la présente ordonnance peuvent après approbation de la commission des assurances ... (sans changement jusqu'à) sociétés d'assurance agréées.

La demande de transfert est portée, par la société concernée, à la connaissance des créanciers par un avis publié au bulletin des annonces légales et dans deux quotidiens nationaux, dont l'un en langue arabe qui leur impartit un délai de deux (2) mois pour faire leurs observations.

La commission de supervision des assurances approuve, après le délai susvisé, le transfert si celui-ci est conforme aux intérêts des assurés et publie l'avis de transfert dans les mêmes formes que la demande de transfert".

Art. 44. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 232 bis* rédigé comme suit :

"Art. 232 bis. — En matière d'assurance de personnes, les tables de mortalité applicables ainsi que le taux minimum garanti aux contrats, sont fixés par arrêté du ministre chargé des finances".

Art. 45. — *L'article 238* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 238. — L'arrêté prononçant le retrait
(sans changement jusqu'à) la société en cause.

La liquidation judiciaire est effectuée par un ou plusieurs syndics administrateurs judiciaires et contrôlée par un juge commissaire assisté par un ou plusieurs inspecteurs d'assurance.

Le juge commissaire et les syndics administrateurs judiciaires sont désignés, sur requête de la commission de supervision des assurances, sur ordonnance du président du tribunal compétent.

Les inspecteurs assistant le juge commissaire sont désignés par la commission de supervision des assurances.

Le juge commissaire et les syndics administrateurs judiciaires sont remplacés dans les mêmes formes.

Les ordonnances portant leur nomination ou leur remplacement ne sont susceptibles d'aucune voie de recours".

Art. 46. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par *les articles 238 bis, 238 ter, et 238 quater* rédigés comme suit :

"Art. 238 bis. — Le syndic administrateur judiciaire agit sous son entière responsabilité. Il jouit des prérogatives les plus étendues, pour administrer, liquider, réaliser l'actif et arrêter le passif, compte tenu des sinistres non réglés.

Le syndic administrateur judiciaire établit une situation sommaire de l'actif et du passif de la société en liquidation. Il transmet, semestriellement, au juge commissaire, un rapport sur l'état d'avancement de la liquidation".

"Art. 238 ter. — Le juge commissaire peut demander, à tout moment, au syndic administrateur judiciaire des renseignements et justifications sur les opérations effectuées par lui et faire effectuer des vérifications sur place par les inspecteurs d'assurance.

Le juge commissaire adresse au président du tribunal tout rapport qu'il estime nécessaire. Il peut lui proposer le remplacement du syndic administrateur judiciaire".

"Art. 238 quater. — Le président du tribunal prononce la clôture de la liquidation sur le rapport du juge commissaire lorsque tous les créanciers, tenant leurs droits des contrats d'assurance, ont été désintéressés ou lorsque le cours des opérations est arrêté pour insuffisance d'actif".

Art. 47. — *L'article 241* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 241. — Les sanctions applicables aux sociétés d'assurance et/ou de réassurance et les succursales d'assurance étrangères sont :

1- Sanctions prononcées par la commission de supervision des assurances :

— la sanction pécuniaire ;

— l'avertissement ;

— le blâme ;

— la suspension temporaire de l'un ou de plusieurs des dirigeants avec ou sans nomination du syndic administrateur provisoire.

2- Sanctions prononcées par le ministre chargé des finances sur proposition de la commission de supervision des assurances et après avis du conseil national des assurances :

- le retrait partiel ou total de l'agrément ;
- le transfert d'office de tout ou partie du portefeuille des contrats d'assurance".

Art. 48. — *L'article 243* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 243. — Toute société d'assurance ou succursale d'assurance étrangère qui n'aura pas satisfait aux obligations de l'article 226 ci-dessus est passible d'une amende de :

- 10.000 DA par journée de retard pour l'obligation prévue à l'alinéa 1er ;
- 100.000 DA pour l'obligation prévue à l'alinéa 2.

Tout courtier d'assurance qui n'aura pas satisfait aux obligations de *l'article 261 bis* est passible d'une amende de 1.000 DA par journée de retard.

Le produit de cette amende est recouvré comme en matière d'impôts directs et reversé au profit du Trésor public".

Art. 49. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 sont complétées par un *article 245 bis* rédigé comme suit :

"Art. 245 bis. — La société d'assurance et/ou de réassurance et la succursale d'assurance étrangère qui contrevient au respect des tarifs en matière d'assurances obligatoires prévus à l'article 233 susvisé est passible d'une amende qui ne peut dépasser 1% du chiffre d'affaires global de la branche concernée calculée sur l'exercice clos.

Le produit de cette amende est recouvré comme en matière d'impôts directs et reversé au profit du Trésor public".

Art. 50. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 247 bis* rédigé comme suit :

"Art. 247 bis. — Nonobstant les sanctions qu'ils peuvent encourir, les sociétés d'assurance et/ou de réassurance et les succursales d'assurance étrangères ainsi que les intermédiaires d'assurance sont passibles d'une amende de 100.000 DA en cas d'infraction ou irrégularité commise dans l'application des dispositions de l'article 225 de la présente ordonnance et de ses textes d'application.

Le produit de cette amende est recouvré comme en matière d'impôts directs et reversé au profit du Trésor public".

Art. 51. — *L'article 248* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 248. — Toute infraction aux dispositions législatives et réglementaires suivantes est passible d'une amende de 1.000.000 de DA :

1- L'obligation prévue à l'alinéa 1er de l'article 214 ci-dessus en matière d'adhésion des sociétés d'assurance et/ou de réassurance et des succursales d'assurance étrangères à l'association professionnelle des assurés.

2- Les dispositions législatives et réglementaires relatives à la constitution et à la représentation des dettes techniques, provisions techniques et réserves ainsi qu'au placement de l'actif prévues à l'article 224 ci-dessus.

3- Les obligations prévues à l'article 227 ci-dessus en matière de visas des conditions générales des polices d'assurance.

4- L'obligation prévue à l'alinéa 1er de l'article 234 ci-dessus en matière de communication à la commission de supervision des assurances, préalablement à leur application, des projets de tarifs d'assurances facultatives.

5- L'obligation prévue à l'alinéa 3 de l'article 254 ci-dessus en matière de communication, préalablement à leur application, du contrat de nomination de l'agent général d'assurance.

Le produit de cette amende est recouvré comme en matière d'impôts directs et reversé au profit du trésor public".

Art. 52. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par deux articles *248 bis* et *248 ter* rédigés comme suit :

"Art. 248 bis. — L'assureur est passible pour chaque assurance conclue en violation des dispositions de *l'article 69 bis* ci-dessus d'une amende de 5.000.000 de DA, avec restitution intégrale des primes payées.

Le produit de cette amende est recouvré comme en matière d'impôts directs et reversé au profit du Trésor public".

"Art. 248 ter. — Nonobstant les sanctions qu'elles peuvent encourir, les sociétés d'assurance et/ou de réassurance et les succursales d'assurance étrangères qui contreviennent aux dispositions légales relatives à la concurrence sont passibles d'une amende dont le montant ne peut être supérieur à 10 % du montant de la transaction.

Le produit de cette amende est recouvré comme en matière d'impôts directs et reversé au profit du Trésor public".

Art. 53. — *L'article 252* de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :

"Art. 252. — Sont considérés, au sens de la présente ordonnance, comme intermédiaires d'assurance :

- 1- L'agent général d'assurance ;
- 2- Le courtier d'assurance.

Les sociétés d'assurance peuvent distribuer les produits d'assurance par l'entremise des banques et des établissements financiers et assimilés et autres réseaux de distribution.

Les conditions et modalités d'application du dernier alinéa du présent article sont fixées par voie réglementaire".

Art. 54. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 252 bis* rédigé comme suit :

"Art. 252 bis. — Pour présenter des opérations d'assurance, les personnes visées au premier et au deuxième points de l'article 252 ci-dessus doivent justifier de la possession d'une carte professionnelle délivrée respectivement par l'association des sociétés d'assurance et par le ministre chargé des finances".

Art. 55. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 261 bis* rédigé comme suit :

"Art. 261 bis. — Les courtiers d'assurance doivent transmettre à la commission de supervision des assurances, les états comptables, statistiques et tous autres documents connexes jugés nécessaires dont la liste et les formes sont fixées par arrêté du ministre chargé des finances".

Art. 56. — L'intitulé du titre III du livre III de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est complété et rédigé comme suit :

“ TITRE III

DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCE, EXPERTS, COMMISSAIRES D'AVARIES ET ACTUAIRES “

Art. 57. — *L'intitulé du chapitre II du titre III du livre III de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est complété et rédigé comme suit :*

“ Chapitre II

Des experts, commissaires d'avaries et actuaires “

Art. 58. — Les dispositions de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, sont complétées par un *article 270 bis* rédigé comme suit :

"Art. 270 bis. — Est considéré comme actuaire toute personne qui réalise des études économiques, financières et statistiques dans le but de mettre au point ou de modifier des contrats d'assurance. Il évalue les risques et les coûts pour les assurés et les assureurs et il fixe les tarifs des cotisations en veillant à la rentabilité de la société. Il suit les résultats d'exploitation et surveille les réserves financières de la société".

Art. 59. — *L'article 271 de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :*

"Art. 271. — Pour exercer leur activité auprès d'une société d'assurance, les experts, commissaires d'avaries et actuaires doivent être agréés par l'association des sociétés d'assurance et inscrits sur la liste ouverte à cet effet".

Art. 60. — *L'article 272 de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :*

"Art. 272. — Les conditions d'agrément, d'exercice et de radiation des experts, commissaires d'avaries et actuaires sont fixées par voie réglementaire".

Art. 61. — *L'article 276 de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée, est modifié, complété et rédigé comme suit :*

"Art. 276. — Le conseil national des assurances est notamment composé :

- de représentants de l'Etat,
- de représentants des assureurs et des intermédiaires,
- de représentants des assurés,
- de représentants des personnels du secteur,
- d'un représentant des experts en assurance et des actuaires.

Les attributions, la composition et les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil national des assurances sont fixées par voie réglementaire".

Art. 62. — Sont abrogés l'alinéa 2 de l'article 41 et les articles 66, 273 et 277 de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, susvisée.

Art. 63. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

— — — — ★ — — — —

Loi n° 06-05 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant titrisation des créances hypothécaires.

— — — —

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 119, 122 et 126 ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu la loi n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu la loi n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 75-74 du 12 novembre 1975 portant établissement du cadastre général et institution du livre foncier ;

Vu la loi n° 76-105 du 9 décembre 1976, modifiée et complétée, portant code de l'enregistrement ;

Vu le décret législatif n° 93-03 du 1er mars 1993 relatif à l'activité immobilière ;

Vu le décret législatif n° 93-10 du 23 mai 1993, modifié et complété, relatif à la bourse des valeurs mobilières ;

Vu l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415, correspondant au 25 janvier 1995, modifiée et complétée relative aux assurances ;

Vu la loi n° 02-11 du 20 Chaoual 1423 correspondant au 24 décembre 2002 portant loi de finances pour 2003, notamment son article 96 ;

Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence ;

Vu l'ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit ;

Après avis du Conseil d'Etat,

Après adoption par le Parlement,

Promulgue la loi dont la teneur suit :

CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — La présente loi a pour objet de fixer le régime juridique applicable à la titrisation de créances hypothécaires.

Art. 2. — Au sens de la présente loi, on entend par :

Titrisation : la transformation de créances hypothécaires en titres. Elle se réalise en deux étapes :

— une cession de créances hypothécaires par un établissement bancaire ou financier au profit d'un autre établissement financier ;

— une émission par cet établissement de titres négociables représentatifs des créances hypothécaires.

Organisme de titrisation : l'organisme ayant le statut d'établissement financier qui accomplit l'opération de titrisation sur le marché des valeurs.

Etablissement cédant : l'établissement bancaire ou financier qui cède, par bordereau de cession, des crédits accordés dans le cadre du financement du logement.

Dépositaire central des titres : créé en vertu du décret législatif n° 93-10 du 23 mai 1993, modifié et complété, relatif à la bourse des valeurs mobilières, pour assurer les fonctions principales suivantes :

- conservation de titres ;
- circulation de titres par virement de compte à compte ;
- administration de titres.

Titres : les engagements financiers adossés à des créances hypothécaires de premier rang.

Créances : les crédits hypothécaires accordés par les banques et établissements financiers dans le cadre du financement du logement.

Compartiment : les classes d'actifs bien déterminés au préalable auxquels sont adossés une catégorie de titres financiers émis sur le marché des valeurs.

CHAPITRE II

L'EMISSION DES TITRES

Art. 3. — Les titres émis par l'organisme de titrisation, suite à une opération de cession de créances existantes ou futures, initiée par l'établissement cédant, sont régis par la législation en vigueur notamment le décret législatif n° 93-10 du 23 mai 1993, modifié et complété, relatif à la bourse des valeurs mobilières.

Art. 4. — L'organisme de titrisation est tenu d'inscrire les titres qu'il a émis auprès du dépositaire central des titres. Les titres peuvent être émis avec ou sans coupon à intérêt ou à escompte, au porteur ou nominatifs, et sont négociables sur le marché des valeurs.

Art. 5. — Les conditions d'émission et de remboursement de titres émis par l'organisme de titrisation sont imposées à ce dernier ainsi qu'aux investisseurs. Elles sont opposables aux tiers y compris en cas de liquidation et de faillite, sans préjudice aux droits des tiers qui n'en ont pas eu connaissance.

Art. 6. — Les droits des investisseurs s'étendent à tous les actifs de l'organisme de titrisation y compris ceux prévus par l'article 12 de la présente loi.

Art. 7. — Nonobstant les dispositions prévues à l'article 6 ci-dessus, si les droits des investisseurs sont circonscrits à un compartiment ou nés à l'occasion de la constitution, du fonctionnement ou de la liquidation d'un compartiment, ils sont limités aux actifs de ce compartiment.

CHAPITRE III

LA CESSION DE CREANCES HYPOTHECAIRES

Art. 8. — Toute cession de créances hypothécaires entre l'établissement cédant et l'organisme de titrisation est constatée par l'établissement d'un accord entre les deux parties.

Art. 9. — Les créances cédées par l'établissement cédant à l'organisme de titrisation doivent être constituées en un seul ensemble ou un bloc de créances et faire l'objet d'une seule opération de titrisation.

Art. 10. — L'organisme de titrisation ne peut acquérir que des créances accordées par les établissements cédants dans le cadre du financement du logement. Ces créances ne doivent pas être litigieuses ou comporter de risques de non recouvrement à la date de leur cession.

Art. 11. — La cession d'un ensemble ou d'un bloc de créances par l'établissement cédant à l'organisme de titrisation entraîne le transfert des garanties et des sûretés garantissant ces créances. Elle est opposable aux tiers.

Art. 12. — Les créances cédées à un organisme de titrisation entrent dans son patrimoine dès que l'opération de cession devient effective, nonobstant tout engagement pris par ce dernier de les recéder ultérieurement. La cession n'est pas susceptible d'être requalifiée en raison d'un tel engagement.

Le débiteur peut se libérer valablement entre les mains de l'établissement cédant tant qu'il n'a pas eu connaissance de la cession.

Art. 13. — La cession des créances hypothécaires par l'établissement cédant à l'organisme de titrisation ne peut être effectuée que par la remise d'un bordereau de cession de créances hypothécaires.

Art. 14. — Le bordereau visé à l'article 13 ci-dessus doit comporter les indications principales suivantes :

- la dénomination : "acte de cession de créances adossées à des hypothécaires de premier rang" ;
- la mention que la cession de créances est soumise aux dispositions de la présente loi ;
- la désignation de l'organisme de titrisation et de l'établissement cédant ;
- la liste des créances cédées avec les indications suivantes : noms, adresses et les lieux de remboursement par les débiteurs ; le montant des créances, la date de leurs échéances finales, les taux d'intérêt, les caractéristiques des hypothèques et les références des contrats d'assurance s'il y a lieu ;
- la mention du montant payé par l'organisme de titrisation à l'établissement cédant en contrepartie des créances cédées ;
- l'engagement de l'établissement cédant à procéder au remplacement des créances douteuses, litigieuses ou compromises au profit de l'organisme de titrisation ;
- la date du dépôt du bordereau.

Il peut, en outre, comporter d'autres indications accessoires convenues entre les deux parties.

Art. 15. — La cession de créances par l'établissement cédant à l'organisme de titrisation prend effet à la date portée sur le bordereau visé à l'article 13 ci-dessus.

A compter de cette date, l'organisme de titrisation se substitue à l'établissement cédant de plein droit, sur toutes les formes de garantie en relation avec les créances cédées, sans que le consentement de tout autre tiers ne soit requis.

Les créances cédées ne doivent plus figurer à l'actif de l'établissement cédant.

Art. 16. — L'inscription du transfert des hypothèques garantissant les créances cédées dans le cadre d'une opération de titrisation et aux termes du bordereau d'envoi, visé à l'article 13 ci-dessus, doit être effectuée par l'établissement cédant par la transmission à la conservation foncière territorialement compétente d'un extrait dudit bordereau sous pli fermé avec accusé de réception.

Art. 17. — L'extrait du bordereau visé à l'article 16 ci-dessus doit comporter les mentions suivantes :

- l'identification de chaque immeuble immatriculé grevé d'hypothèques servant comme garantie des créances cédées ;
- le nom et l'adresse de l'établissement cédant, du débiteur et du dépositaire central des titres ;
- la référence du bordereau d'envoi portant cession de créances ;
- les références de l'inscription de l'hypothèque cédée ;
- les références de l'organisme de titrisation ;
- les références de la convention du crédit.

Art. 18. — L'extrait du bordereau visé à l'article 16 ci-dessus est signé par les responsables de l'établissement cédant et de l'organisme de titrisation.

Il doit être déposé à la conservation foncière compétente dans un délai maximal de 30 jours à compter de la date de signature dudit bordereau.

L'établissement cédant est tenu responsable de l'exactitude des informations portées sur le bordereau.

Art. 19. — La cession d'un ensemble ou d'un bloc de créances garanties par des hypothèques immobilières de premier rang au profit de l'organisme de titrisation, devient opposable aux tiers et prend rang dès son inscription à la conservation foncière.

Une telle cession ne lie le débiteur de la créance comprise dans l'ensemble ou le bloc qu'à compter de la date de notification, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Toutefois, une telle cession doit faire l'objet d'une mention en marge de l'inscription originale pour qu'elle devienne effective.

Art. 20. — La cession d'un ensemble ou bloc de créances hypothécaires par l'établissement cédant au profit de l'organisme de titrisation est enregistrée gratuitement.

Art. 21. — Les créances cédées par l'établissement cédant à l'organisme de titrisation, dans le cadre du financement du logement, et dont le rapport entre le montant du prêt et la valeur du logement dépasse 60%, doivent être assurées.

CHAPITRE IV

RECouvreMENT DE CREANCES

Art. 22. — L'organisme de titrisation peut charger l'établissement cédant ou un tiers du recouvrement de créances hypothécaires cédées, de la mise en jeu de la mainlevée ainsi que de toutes autres tâches relatives à leur gestion pour le compte de celui-ci, conformément aux conditions définies par une convention de gestion et de recouvrement de créances établie entre les deux parties.

Art. 23. — Lorsque l'établissement cédant-gestionnaire ou le tiers chargé du recouvrement des créances cesse ses activités ou est soumis à une procédure de gestion contrôlée ou à une procédure judiciaire, telle que la faillite, la liquidation ou pour toute autre raison que ce soit, l'organisme de titrisation est en droit de réclamer immédiatement les sommes recouvrées ou en cours de recouvrement avant la mise en œuvre de ces procédures.

Art. 24. — Les tâches prévues à l'article 22 ci-dessus peuvent être transférées par l'organisme de titrisation, suite au déclenchement des procédures judiciaires visées à l'article 23 ci-dessus, à tout autre établissement financier agréé sur la base d'une convention entre les deux parties.

Dans ce cas, le débiteur, dont la créance a été cédée, est informé par lettre recommandée, par l'organisme de titrisation, du transfert de la gestion et du recouvrement des créances.

Le débiteur est tenu de payer régulièrement les échéances au nouvel établissement chargé du recouvrement de la créance.

CHAPITRE V

DISPOSITIONS PENALES

Art. 25. — Sans préjudice des sanctions prévues par la législation en vigueur, est puni d'une peine d'emprisonnement de six (6) mois à trois (3) ans et d'une amende de cinquante mille dinars (50.000 DA), à cinq cent mille dinars (500.000 DA), tout responsable d'un organisme de titrisation, d'un établissement de cession des créances, du dépositaire central des titres et tout autre établissement chargé de la gestion et du recouvrement des créances ayant produit toute information qui s'avère inexacte ou erronée.

Est puni de la même peine tout responsable de l'établissement cédant ayant introduit toute indication dans le bordereau ou dans l'extrait du bordereau visés aux articles 13 et 14 de la présente loi qui s'avère inexacte ou erronée.

Art. 26. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

Loi n° 06-06 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 119, 120, 122, 126, 127 et 180 ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-74 du 12 novembre 1975 portant établissement du cadastre général et institution du livre foncier ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985, modifiée et complétée, relative à la protection et à la promotion de la santé ;

Vu la loi n° 88-02 du 12 janvier 1988 relative à la planification ;

Vu la loi n° 90-08 du 7 avril 1990, modifiée et complétée, relative à la commune ;

Vu la loi n° 90-09 du 7 avril 1990, modifiée et complétée, relative à la wilaya ;

Vu la loi n° 90-21 du 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique ;

Vu la loi n° 90-25 du 18 novembre 1990, modifiée et complétée, portant orientation foncière ;

Vu la loi n° 90-29 du 1er décembre 1990, modifiée et complétée, relative à l'aménagement et l'urbanisme ;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale ;

Vu la loi n° 90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations ;

Vu la loi n° 91-11 du 27 avril 1991, complétée, fixant les règles relatives à l'expropriation pour cause d'utilité publique ;

Vu la loi n° 98-04 du 20 Safar 1419 correspondant au 15 juin 1998 relative à la protection du patrimoine culturel ;

Vu la loi n° 01-03 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'investissement ;

Vu l'ordonnance n° 01-04 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative à l'organisation, au fonctionnement et à la privatisation des entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 01-13 du 17 Joumada El Oula 1422 correspondant au 7 août 2001 portant orientation et organisation des transports terrestres ;

Vu la loi n° 01-14 du 29 Joumada El Oula 1422 correspondant au 19 août 2001, modifiée et complétée, relative à l'organisation, la sécurité et la police de la circulation routière ;

Vu la loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 relative à la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise ;

Vu la loi n° 01-19 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;

Vu la loi n° 01-20 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire ;

Vu la loi n° 02-02 du 22 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 relative à la protection et à la valorisation du littoral ;

Vu la loi n° 02-08 du 25 Safar 1423 correspondant au 8 mai 2002 relative aux conditions de création des villes nouvelles et de leur aménagement ;

Vu la loi n° 03-10 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;

Vu la loi n° 04-20 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable ;

Après adoption par le Parlement,

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er. — La présente loi a pour objet de fixer les dispositions particulières visant à définir les éléments de la politique de la ville dans le cadre de la politique de l'aménagement du territoire et du développement durable.

La politique de la ville est conçue et élaborée suivant un processus concerté et coordonné.

Elle est mise en œuvre dans le cadre de la déconcentration, de la décentralisation et de la gestion de proximité.

CHAPITRE I

DES PRINCIPES GENERAUX

Art. 2. — Les principes généraux de la politique de la ville sont :

La coordination et la concertation : selon lesquelles les différents secteurs et acteurs concernés œuvrent ensemble pour la réalisation d'une politique de la ville organisée de manière cohérente et optimale, à partir des choix arrêtés par l'Etat et des arbitrages communs.

La déconcentration : selon laquelle des missions et attributions sectorielles sont confiées au niveau local aux représentants de l'Etat.

La décentralisation : selon laquelle les collectivités locales disposent de pouvoirs et d'attributions qui leur sont dévolues par la loi.

La gestion de proximité : selon laquelle sont recherchés et mis en place les supports et procédés destinés à associer, directement ou par le biais du mouvement associatif, le citoyen à la gestion des programmes et actions concernant son cadre de vie et d'en apprécier et évaluer les effets engendrés.

Le développement humain : selon lequel l'Homme est considéré comme la principale richesse et la finalité de tout développement.

Le développement durable : selon lequel la politique de la ville contribue au développement qui satisfait les besoins actuels, sans compromettre les besoins des générations futures.

La bonne gouvernance : selon laquelle l'administration est à l'écoute du citoyen et agit dans l'intérêt général dans un cadre transparent.

L'information : selon laquelle les citoyens sont informés, de manière permanente, sur la situation de leur ville, sur son évolution et sur ses perspectives.

La culture : selon laquelle la ville représente un espace de création, d'expression culturelle, dans le cadre des valeurs nationales.

La préservation : selon laquelle le patrimoine matériel et immatériel de la ville doit être sauvegardé, préservé, protégé et valorisé.

L'équité sociale : selon laquelle la cohérence, la solidarité et la cohésion sociale constituent des éléments essentiels de la politique de la ville.

CHAPITRE II

DES DEFINITIONS ET DE LA CLASSIFICATION

Art. 3. — Il est entendu au sens de la présente loi par :

Ville : toute agglomération urbaine ayant une taille de population et disposant de fonctions administratives, économiques, sociales et culturelles.

Economie urbaine : toutes activités de production de biens et de services localisées dans le milieu urbain ou dans son aire d'influence.

Contrat de développement de la ville : une convention souscrite par une ou plusieurs collectivités territoriales, et un ou plusieurs acteurs ou partenaires économiques, dans le cadre des actions et programmes réalisés au titre de la politique de la ville.

Art. 4. — Outre la métropole, l'aire métropolitaine, la grande ville, la ville nouvelle et la zone urbaine sensible, définies par la législation en vigueur, il est entendu au sens de la présente loi par :

Une ville moyenne : l'agglomération urbaine dont la population est comprise entre cinquante mille (50.000) et cent mille (100.000) habitants.

Une petite ville : l'agglomération urbaine dont la population est comprise entre vingt mille (20.000) et cinquante mille (50.000) habitants.

Une agglomération urbaine : l'espace urbain qui abrite une population agglomérée d'au moins cinq mille (5.000) habitants.

Un quartier : partie de la ville délimitée sur la base d'une combinaison de données relatives à l'état du tissu urbain, de sa structure, de sa composition et du nombre d'habitants y résidant.

Les modalités d'application du présent article sont, en tant que de besoin, précisées par voie réglementaire.

Art. 5. — Outre leur classement selon la taille de leur population, les villes sont classées selon leurs fonctions et leur rayonnement au niveau local, régional, national et international particulièrement leur patrimoine historique culturel et architectural.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

CHAPITRE III DU CADRE ET DES OBJECTIFS

Art. 6. — La politique de la ville vise à orienter et à coordonner toutes les interventions, particulièrement celles relatives aux domaines suivants :

- la réduction des disparités inter-quartiers et la promotion de la cohésion sociale ;
- la résorption de l'habitat précaire ou insalubre ;
- la maîtrise des plans de transport, de déplacement et de circulation dans et autour des villes ;
- le renforcement des voiries et réseaux divers ;
- la garantie et la généralisation des services publics, particulièrement ceux chargés de la santé, de l'éducation, de la formation, du tourisme, de la culture, du sport et des loisirs ;
- la protection de l'environnement ;
- la prévention des risques majeurs et la protection des populations ;
- la lutte contre les fléaux sociaux, la marginalisation, la délinquance, la pauvreté et le chômage ;
- la promotion du partenariat et de la coopération entre les villes ;
- l'intégration des grandes villes aux réseaux régionaux et internationaux.

Art. 7. — La politique de la ville, conçue comme un ensemble pluridimensionnel, plurisectoriel et multilatéral vise à réaliser le développement durable et se concrétise à travers plusieurs volets : le volet du développement durable, l'économie urbaine, l'urbain, la culture, le social, la gestion et l'institutionnel.

Chaque volet susvisé comporte des objectifs précis intégrés à l'action globale à mettre en œuvre.

L'ensemble de ces volets est mis en œuvre en conformité avec les modalités fixées à l'article 13 ci-dessous.

Art. 8. — Le volet du développement durable et de l'économie urbaine a pour objectifs :

- la sauvegarde de l'environnement naturel et culturel ;
- l'exploitation rationnelle des ressources naturelles ;
- la promotion de la fonction économique de la ville ;
- la promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Art. 9. — Le volet urbain et culturel a pour objectif de maîtriser la croissance de la ville en préservant les terres agricoles, les zones du littoral et les zones protégées, en assurant :

- la correction des déséquilibres urbains ;
- la restructuration, la réhabilitation et la modernisation du tissu urbain pour le rendre fonctionnel ;
- la préservation et la valorisation du patrimoine culturel, historique et architectural de la ville ;
- la promotion et la préservation des espaces publics et des espaces verts ;
- le renforcement et le développement des équipements urbains ;
- la promotion des moyens de transport en vue de faciliter la mobilité urbaine ;
- la mise en œuvre d'actions foncières prenant en compte la fonctionnalité de la ville ;
- la promotion et le développement du cadastre.

Art. 10. — Le volet social a pour objectif l'amélioration des conditions et du cadre de vie de la population en assurant :

- la lutte contre la dégradation des conditions de vie dans les quartiers ;
- la promotion de la solidarité urbaine et la cohésion sociale ;
- la promotion et le développement des activités touristiques, culturelles, sportives et de loisirs ;
- la promotion et la préservation de l'hygiène et la santé publiques ;
- la prévention de la délinquance urbaine ;
- le renforcement des équipements sociaux et collectifs.

Art. 11. — Le volet de la gestion a pour objectif de promouvoir la bonne gouvernance à travers :

- le développement des modes de gestion rationnelle en utilisant des moyens et procédés modernes ;
- le renforcement et l'amélioration de la qualité des prestations de service public ;
- la réaffirmation de la responsabilité des pouvoirs publics et la participation du mouvement associatif et du citoyen dans la gestion de la ville ;
- le renforcement de la coopération intervilles.

Art. 12. — Le volet institutionnel a pour objectif :

— la mise en place d'un cadre national d'observation, d'analyse et de proposition dans le domaine de la politique de la ville ;

— la promotion du financement de la politique de la ville dans le cadre du concours du budget national, des finances locales et de mécanismes novateurs tels que l'investissement et le crédit, conformément à la politique économique nationale ;

— le renforcement du suivi et du contrôle, par les instances compétentes, de l'exécution de la politique de la ville et des programmes et actions arrêtés dans ce cadre.

CHAPITRE IV

DES ACTEURS ET DES COMPETENCES

Art. 13. — La politique de la ville est initiée et conduite par l'Etat qui en définit les objectifs, le cadre et les instruments en concertation avec les collectivités territoriales.

Art. 14. — Conformément aux dispositions de l'article 13 ci-dessus, les pouvoirs publics définissent la politique de la ville en :

— arrêtant une stratégie tout en fixant les priorités pour le développement durable de la ville ;

— réunissant les conditions de concertation et de débat entre les différents intervenants dans la politique de la ville ;

— arrêtant les normes et les indicateurs urbains ainsi que les éléments d'encadrement, d'évaluation et de correction des programmes et actions arrêtés ;

— trouvant des solutions pour la réhabilitation de la ville, la requalification de ses ensembles immobiliers et la restructuration des zones urbaines sensibles ;

— concevant et en mettant en œuvre des politiques de sensibilisation et d'information destinées aux citoyens ;

— mettant en place les instruments d'intervention et d'aide à la prise de décision pour la promotion de la ville ;

— favorisant le partenariat entre l'Etat, les collectivités territoriales et les opérateurs économiques et sociaux pour la mise en œuvre des programmes de la politique de la ville ;

— veillant à la cohérence des instruments liés à la politique de la ville et en assurant le contrôle et l'évaluation de sa mise en œuvre.

Art. 15. — Les programmes et les actions arrêtés dans le cadre de la politique de la ville sont mis en œuvre par les collectivités territoriales qui doivent prendre en charge la gestion de leurs villes respectives pour tout ce qui concerne leur évolution, la préservation de leur patrimoine bâti, leur fonctionnement et les qualités et conditions de vie de leurs habitants, dans le respect des compétences qui leur sont dévolues par la loi.

Art. 16. — Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, les investisseurs et les agents opérateurs économiques participent à la réalisation des objectifs inscrits dans le cadre de la politique de la ville, notamment en matière de promotion immobilière ainsi que de développement de l'économie urbaine et de compétitivité des villes.

Art. 17. — Conformément à la législation en vigueur, les citoyens sont associés aux programmes relatifs à la gestion de leur cadre de vie, notamment leur quartier.

L'Etat veille à réunir les conditions et les mécanismes permettant d'associer effectivement le citoyen aux programmes et actions concernant la politique de la ville.

CHAPITRE V

DES INSTRUMENTS ET DES ORGANES

Art. 18. — Les instruments et organes de la politique de la ville sont :

— les instruments de planification spatiale et urbaine ;

— les instruments de planification et d'orientation sectoriels ;

— les instruments de partenariat ;

— les instruments d'information, de suivi et d'évaluation ;

— les instruments de financement ;

— le cadre national d'observation, d'analyse et de proposition dans le domaine de la politique de la ville.

Section 1

Instruments de planification spatiale et urbaine

Art. 19. — Les instruments de planification spatiale et urbaine sont :

— le schéma national d'aménagement du territoire ;

— le schéma régional de la région programme ;

— le schéma directeur d'aménagement d'aires métropolitaines ;

— le plan d'aménagement de la wilaya ;

— le plan directeur d'aménagement et d'urbanisme ;

— le plan d'occupation des sols ;

— le plan d'aménagement de la ville nouvelle ;

— le plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs ;

— le plan de protection et de mise en valeur des sites archéologiques et leur zone de protection ;

— le plan général d'aménagement des parcs nationaux.

Section 2

Instruments de planification et d'orientation sectoriels

Art. 20. — Un cadre de concertation et de coordination est mis en place pour assurer aux instruments de planification et d'orientation sectoriels au niveau de la ville, notamment ceux relatifs à la protection de l'environnement et du patrimoine culturel, de l'urbanisme, du transport, de l'eau et des équipements et infrastructures, une mise en œuvre concertée, cohérente et optimale. Ce cadre est chargé de proposer des mesures non prévues par les instruments de planification et d'orientation sectoriels.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Section 3

Instruments de partenariat

Art. 21. — Conformément aux articles 13 et 14 ci-dessus, les programmes et les actions entrant dans le cadre de la politique de la ville sont, le cas échéant, mis en œuvre suivant des contrats de développement de la ville, souscrits avec la collectivité territoriale et les partenaires économiques et sociaux.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Art. 22. — Des actions de partenariat entre deux ou plusieurs villes pour la réalisation d'équipements et infrastructures urbains structurants peuvent être initiés dans le cadre de conventions conclues entre les collectivités territoriales responsables des villes concernées.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Section 4

Instruments d'information, de suivi et d'évaluation

Art. 23. — Dans le cadre d'une politique adaptée de la ville, des instruments d'évaluation et d'information socio-économique et géographique doivent être identifiés et mis en place.

Doivent être également identifiés et mis en place des instruments d'intervention et de suivi pour faciliter l'évaluation et l'intervention des ajustements appropriés.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Art. 24. — Chaque année une journée est consacrée et appelée "Journée nationale de la ville". Un prix annuel intitulé "Prix de la République" est décerné à la plus belle ville d'Algérie.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Section 5

Instruments de financement

Art. 25. — Sont financés par les ressources publiques locales avec le concours du budget de l'Etat, toutes les études et actions engagées par les pouvoirs publics compétents conformément aux articles 13 et 14 ci-dessus, dans le cadre de la politique de la ville.

Des mesures financières incitatives ou dissuasives peuvent être prises, en vertu de la loi, pour la conduite de la politique de la ville.

Section 6

L'observatoire national de la ville

Art. 26. — Il est créé un observatoire national de la ville, ci-dessous dénommé "l'observatoire national".

L'observatoire national est rattaché au ministère chargé de la ville et a pour missions :

— le suivi de la mise en œuvre de la politique de la ville ;

— l'élaboration d'études sur le développement des villes dans le cadre de la politique nationale d'aménagement du territoire ;

— la production et la tenue à jour d'une nomenclature des villes ;

— la proposition, au Gouvernement, de toutes mesures de nature à promouvoir la politique nationale de la ville ;

— la participation à la promotion de la coopération internationale dans le domaine de la ville ;

— la proposition, au Gouvernement, d'un cadre d'actions permettant de promouvoir la participation et la consultation des citoyens ;

— le suivi de toute mesure prise par le Gouvernement dans le cadre de la promotion de la politique nationale de la ville.

La composition, l'organisation et le fonctionnement de l'observatoire national sont fixés par voie réglementaire.

CHAPITRE VI

DISPOSITIONS FINALES

Art. 27. — Outre les dispositions prévues par la présente loi, des mesures spécifiques peuvent être arrêtées pour la métropole d'Alger par le Gouvernement, en coordination avec les collectivités territorialement compétentes.

Art. 28. — Dans le cadre de la politique nationale d'aménagement du territoire, et outre les dispositions de la présente loi, des mesures incitatives particulières peuvent être prises au bénéfice des villes et notamment celles implantées dans des zones à promouvoir, dans les régions du Sud et des Hauts Plateaux.

Art. 29. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

DECRETS

**Décret présidentiel n° 06-110 du 11 Safar 1427
correspondant au 11 mars 2006 portant
attribution de la médaille de l'Ordre du mérite
national au rang de "Athir".**

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 77 (6° et 10°) et 125 (alinéa 1er) ;

Vu la loi n° 84-02 du 2 janvier 1984 portant institution du conseil de l'Ordre du mérite national, notamment ses articles 7 et 8 (alinéa 2) ;

Vu le décret n° 84-87 du 21 avril 1984, modifié et complété, portant organisation et fonctionnement du conseil de l'Ordre du mérite national ;

Décrète :

Article 1er. — La médaille de l'Ordre du mérite national au rang de "Athir" est décernée à son Excellence M. Roh Mooh Hyun, président de la République de Corée.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

-----★-----

**Décret exécutif n° 06-108 du 8 Safar 1427
correspondant au 8 mars 2006 portant création
du comité national de coordination des actions de
lutte contre la criminalité.**

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et des collectivités locales,

Vu la Constitution notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 05-161 du 22 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 1er mai 2005 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 94-247 du 2 Rabie El Aouel 1415 correspondant au 10 août 1994 fixant les attributions du ministre de l'intérieur, des collectivités locales, de l'environnement et de la réforme administrative ;

Vu le décret exécutif n° 95-54 du 15 Ramadhan 1415 correspondant au 15 février 1995 fixant les attributions du ministre des finances ;

Vu le décret exécutif n° 02-453 du 17 Chaoual 1423 correspondant au 21 décembre 2002 fixant les attributions du ministre du commerce ;

Vu le décret exécutif n° 04-332 du 10 Ramadhan 1425 correspondant au 24 octobre 2004 fixant les attributions du ministre de la justice, garde des sceaux ;

Décrète :

Article 1er. — Il est créé, auprès du ministre chargé de l'intérieur, un comité national de coordination des actions de lutte contre la criminalité, notamment le banditisme, la drogue, l'atteinte à l'ordre public et la fraude sous toutes ses formes, désigné, ci-après, "le comité".

Art. 2. — Le comité est chargé :

— d'assurer la coordination des échanges des informations, des actions et des moyens mobilisés par les différents services à l'effet de prévenir et juguler les manifestations criminelles ;

— de proposer toutes mesures de nature à améliorer la coordination et l'efficacité de la lutte contre la criminalité ;

— d'évaluer la situation et de dresser un bilan des actions engagées par les différents services en matière de lutte contre la criminalité.

Art. 3. — Le comité comprend :

— le ministre de l'intérieur ou son représentant, président,

— un représentant du ministère de la défense nationale,

— un représentant du ministère de la justice,

— un représentant du ministère du commerce,

— un représentant du commandement de la gendarmerie nationale,

— un représentant de la direction générale de la sûreté nationale,

— un représentant de la direction générale des douanes,

— un représentant de la direction générale des impôts.

Il peut être fait appel, chaque fois que de besoin, à un représentant de secteur dûment concerné par un thème déterminé.

Art. 4. — Les membres du comité sont désignés nominativement sur proposition de l'autorité dont ils relèvent.

Art. 5. — Le comité se réunit une fois par mois et chaque fois que la situation l'exige, sur convocation de son président.

Art. 6. — Le comité élabore et adresse au Chef du Gouvernement un rapport mensuel d'activités et d'évaluation.

Art. 7. — Le comité dispose, au niveau de chaque wilaya, d'une commission de coordination, d'évaluation et de suivi.

Cette commission est chargée de suivre l'évolution des comportements criminels et délictueux et de proposer des mesures pratiques pour éliminer ces fléaux. Elle veille, au plan opérationnel, à la coordination des actions menées contre ces phénomènes par des opérations mixtes et au renforcement de leur efficacité.

Art. 8. — La commission de coordination, d'évaluation et de suivi est présidée par le wali et comprend :

- le commandant du groupement de la gendarmerie nationale,
- le chef de sûreté de la wilaya,
- le directeur du commerce,
- le chef de l'inspection divisionnaire des douanes,
- le directeur des impôts.

Elle se réunit une fois tous les quinze (15) jours et chaque fois que de besoin sur convocation du wali.

Elle adresse un rapport mensuel au comité cité à l'article 1^{er} ci-dessus.

Art. 9. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 8 Safar 1427 correspondant au 8 mars 2006.

Ahmed OUYAHIA .

-----★-----

Décret exécutif n° 06-109 du 8 Safar 1427 correspondant au 8 mars 2006 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement pénitentiaire.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de la justice, garde des sceaux,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n°05-04 du 27 Dhou El Hidja 1425 correspondant au 6 février 2005 portant code de l'organisation pénitentiaire et de la réinsertion sociale des détenus, notamment ses articles 25 et 27 ;

Vu le décret présidentiel n°04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 05-161 du 22 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 1er mai 2005 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 91-309 du 7 septembre 1991 portant statut particulier applicable aux personnels de l'administration pénitentiaire ;

Vu le décret exécutif n° 04-332 du 10 Ramadhan 1425 correspondant au 24 octobre 2004 fixant les attributions du ministre de la justice, garde des sceaux ;

Vu le décret exécutif n° 04-333 du 10 Ramadhan 1425 correspondant au 24 octobre 2004 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la justice ;

Vu le décret exécutif n° 04-393 du 21 Chaoual 1425 correspondant au 4 décembre 2004 portant organisation de la direction générale de l'administration pénitentiaire et de la réinsertion ;

Décrète :

Article 1er. — En application des dispositions des articles 25 et 27 de la loi n°05-04 du 27 Dhou El Hidja 1425 correspondant au 6 février 2005, susvisée, le présent décret a pour objet de fixer les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement pénitentiaire ainsi que l'organisation et les missions de ses services.

L'établissement pénitentiaire est dénommé ci-après **“l'établissement”**.

Art. 2. — L'établissement est dirigé par un directeur nommé, assisté d'un ou de plusieurs sous-directeurs nommés conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 3. — Il est créé, dans chaque établissement, des services dont le nombre et les missions sont déterminés par le présent décret en fonction du type d'établissement pénitentiaire.

Art. 4. — Outre les services du greffe judiciaire et du greffe comptable prévus à l'article 27 de la loi n°05-04 du 27 Dhou El Hidja 1425 correspondant au 6 février 2005, susvisée, les établissements de réadaptation, de rééducation, et de prévention ainsi que les centres spécialisés pour femmes comprennent les services suivants :

1 - Le service de l'éconamat, chargé de :

- gérer les biens mobiliers et immobiliers,
- gérer les stocks et les denrées alimentaires,
- préparer le budget de l'établissement et assurer son exécution.

2 - Le service de la détention, chargé de :

- maintenir la sécurité et l'ordre dans les locaux de détention,
- veiller à la classification des détenus et à leur affectation,
- organiser la garde et la permanence,
- veiller à la discipline des fonctionnaires dans les locaux de la détention,
- contrôler le déroulement de l'appel des détenus.

3 - Le service de la sécurité, chargé de :

— veiller à la sécurité de l'établissement et des personnes par le suivi des activités de la sécurité interne, de l'utilisation rationnelle du personnel et la gestion du matériel et des équipements de sécurité,

— veiller à l'exécution du plan de sûreté interne de l'établissement.

4 - Le service de la santé et de l'assistance sociale chargé de :

— l'organisation de la prise en charge médicale et psychologique des détenus ;

— veiller à la mise en œuvre des mesures de prévention contre les épidémies et les maladies ;

— l'organisation, le contrôle et l'évaluation de l'activité du personnel relevant du service ;

— la prise en charge des problèmes sociaux des détenus.

5 - Le service de la réinsertion, chargé de :

— l'exécution des décisions de la commission de l'application des peines relatives aux programmes de réinsertion des détenus ;

— suivre l'application des programmes d'enseignement et de formation des détenus ;

— l'organisation des conférences à caractère éducatif, religieux et culturel ;

— la gestion de la bibliothèque ;

— diffuser des programmes télévisés, radiophoniques et suivre l'activité médiatique ;

— l'organisation des ateliers de l'action éducative ;

— coordonner les activités de la réinsertion sociale des détenus avec les organismes spécialisés.

6 - Le service de l'administration générale, chargé de :

— gérer les affaires administratives de l'établissement ;

— veiller à la discipline du personnel ;

— participer à l'organisation du service quotidien du personnel ;

— gérer les affaires administratives des fonctionnaires ;

— veiller à l'hygiène des locaux de l'établissement et au suivi des travaux d'entretien et de réfection.

Art. 5. — Les établissements de réadaptation et les établissements de rééducation sont pourvus, en sus des services cités ci-dessus, d'un service spécialisé d'évaluation et d'orientation, chargé de :

— l'étude de la personnalité du détenu ;

— l'évaluation de la dangerosité du détenu ;

— l'élaboration d'un programme individuel de rééducation et de réinsertion pour chaque détenu ;

— proposer l'orientation du détenu vers l'établissement qui correspond au degré de sa dangerosité.

Art. 6. — Outre les services du greffe judiciaire, du greffe comptable et de l'économat cités à l'article 4 ci-dessus, les centres de rééducation et de réinsertion des mineurs sont pourvus des services suivants :

1 - Le service d'observation et d'orientation, chargé de :

— l'étude de la personnalité du mineur ;

— l'élaboration des rapports destinés au juge des mineurs portant sur les propositions d'orientation des mineurs et sur les différentes mesures éducatives adéquates.

2 - Le service de la rééducation, chargé de :

— suivre et coordonner le travail de l'encadrement éducatif et moral du mineur ;

— suivre l'enseignement scolaire et professionnel du mineur ;

— proposer les solutions et les mesures adéquates à la réinsertion sociale du mineur ;

— prendre en charge des problèmes sociaux des mineurs.

3 - Le service de la santé, chargé de :

— l'organisation de la prise en charge médicale et psychologique des mineurs ;

— l'organisation, le contrôle et l'évaluation de l'activité du personnel relevant du service ;

— veiller à la mise en œuvre des mesures de prévention contre les épidémies et les maladies.

4 - Le service de l'administration générale et de la sécurité, chargé de :

— la gestion des affaires administratives du centre et du personnel,

— l'organisation du service quotidien du personnel et du maintien de la discipline ;

— veiller à la sécurité du centre et des personnes ;

— gérer les moyens et les équipements de sécurité ;

— veiller à l'exécution du plan de sûreté interne du centre.

Art. 7. — Le ministre de la justice, garde des sceaux, fixe, par arrêté, l'organisation de la sécurité dans l'établissement pénitentiaire.

Art. 8. — Les services comprennent deux (2) à quatre (4) sections, dont le nombre et les attributions sont déterminés par arrêté interministériel du ministre de la justice, garde des sceaux, du ministre des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Art. 9. — Les procédures et les modalités d'élaboration et d'exécution du plan de sûreté interne des établissements pénitentiaires sont fixées par arrêté interministériel des ministres de la justice, garde des sceaux, de la défense nationale et de l'intérieur et des collectivités locales.

Art. 10. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire

Fait à Alger, le 8 Safar 1427 correspondant au 8 mars 2006.

Ahmed OUYAHIA.

Décret exécutif n° 06-111 du 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006 modifiant et complétant le décret n° 84-213 du 18 août 1984 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université de Constantine.

— — — —

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu le décret n° 84-213 du 18 août 1984, modifié et complété, relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université de Constantine ;

Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 05-161 du 22 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 1er mai 2005 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 94-260 du 19 Rabie El Aouel 1415 correspondant au 27 août 1994 fixant les attributions du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;

Vu le décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université, notamment son article 3 ;

Décrète :

Article 1er. — *L'article 2* du décret n° 84-213 du 18 août 1984, modifié et complété, susvisé, est modifié et complété comme suit :

“*Art. 2. — Conformément aux dispositions de l'article 3 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003, susvisé, le nombre et la vocation des facultés et instituts composant l'université de Constantine sont fixés comme suit :*

- faculté des sciences exactes ;
- faculté des sciences de la nature et de la vie ;
- faculté des sciences de l'ingénieur ;
- faculté de médecine ;
- faculté de droit ;
- faculté des sciences économiques et des sciences de gestion ;
- faculté des sciences humaines et des sciences sociales ;
- faculté des lettres et des langues ;
- faculté des sciences de la terre, de la géographie et de l'aménagement du territoire ;
- institut de la nutrition, de l'alimentation et des technologies agro-alimentaires”.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006.

Ahmed OUYAHIA.

Décret exécutif n° 06-112 du 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006 modifiant et complétant le décret exécutif n° 01-209 du 2 Joumada El Oula 1422 correspondant au 23 juillet 2001 portant création de l'université de Chlef.

— — — —

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 05-161 du 22 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 1er mai 2005 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 94-260 du 19 Rabie El Aouel 1415 correspondant au 27 août 1994 fixant les attributions du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;

Vu le décret exécutif n° 01-209 du 2 Joumada El Oula 1422 correspondant au 23 juillet 2001, modifié, portant création de l'université de Chlef, notamment son article 2 ;

Vu le décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université, notamment son article 3 ;

Décrète :

Article 1er. — *L'article 2* du décret exécutif n° 01-209 du 2 Joumada El Oula 1422 correspondant au 23 juillet 2001, modifié, susvisé, est modifié et complété comme suit :

“*Art. 2. — Conformément aux dispositions de l'article 3 du décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003, susvisé, le nombre et la vocation des facultés et instituts composant l'université de Chlef sont fixés comme suit :*

- faculté des sciences et des sciences de l'ingénieur ;
- faculté des sciences agronomiques et des sciences biologiques ;
- faculté des lettres et des langues ;
- faculté des sciences économiques et des sciences de gestion ;
- faculté des sciences juridiques et administratives ;
- institut d'éducation physique et sportive”.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006.

Ahmed OUYAHIA.

DECISIONS INDIVIDUELLES

Décret présidentiel du 19 Moharram 1427 correspondant au 18 février 2006 mettant fin à des fonctions au titre du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.

— — — —

Par décret présidentiel du 19 Moharram 1427 correspondant au 18 février 2006, il est mis fin, au titre du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, aux fonctions suivantes, exercées par Mmes et MM. :

A - Administration centrale :

1 – Aissam Cheurfa, sous-directeur des affaires maghrébines à l'ex-ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'environnement, appelé à exercer une autre fonction ;

2 – Azzeddine Kerri, sous-directeur des ressources et de la fiscalité, à l'ex-ministère de l'intérieur, des collectivités locales, de l'environnement et de la réforme administrative, appelé à exercer une autre fonction.

B - Services extérieurs :

3 – Rachid Choufi, chef de cabinet du wali de la wilaya de Sétif, appelé à réintégrer son grade d'origine.

Secrétaires généraux de wilayas :

4 – Abdelmadjid Aoubacha, à Chlef, admis à la retraite ;

5 – Ouiza Amari, à Béjaïa, appelée à exercer une autre fonction ;

6 – Mohamed Bachir Djenaoui, à Bouira, admis à la retraite ;

7 – Djamal Eddine Kadi, à Tlemcen, admis à la retraite.

8 – Abdesslem Bentouati, à Jijel, appelé à exercer une autre fonction.

9 – Mohammed Oudina, à Ouargla, appelé à exercer une autre fonction ;

10 – Tidjani Saadouni, à El Bayadh, admis à la retraite ;

11 – Mohamed Hamidou, à Adrar, appelé à exercer une autre fonction ;

12 – Mohamed Djamaa, à Oum El Bouaghi, appelé à exercer une autre fonction ;

13 – Ahmed Belhadj, à Tiaret, appelé à exercer une autre fonction ;

14 – Mekki Boumezbeur, à Skikda, admis à la retraite ;

15 – Ali Boulatika, à Médéa, appelé à exercer une autre fonction ;

16 – Ali Bouguerra, à Mascara, appelé à exercer une autre fonction ;

17 – Abdelhakim Chater, à Illizi, appelé à exercer une autre fonction ;

18 – Khedidja Gadi, à Bordj Bou Arréridj, appelée à exercer une autre fonction ;

19 – Maamar Alaili, à Tipaza, appelé à exercer une autre fonction ;

20 – Abdelbaki Ziani, à Mila, appelé à exercer une autre fonction ;

21 – Abbas Kamel, à Aïn Defla, appelé à exercer une autre fonction ;

22 – Abderrahmane Aïnad Tabet, à Aïn Témouchent, appelé à exercer une autre fonction.

Directeurs de la réglementation et des affaires générales de wilayas :

23 – Belkacem Silmi, à Béjaïa, appelé à exercer une autre fonction ;

24 – Abderrahmane Madani Fouatih, à Tizi Ouzou, appelé à exercer une autre fonction ;

25 – Hammou Baba Ousmaïl, à Ouargla, appelé à exercer une autre fonction ;

26 – Belkacem Ragueb, à Oran, appelé à exercer une autre fonction ;

27 – Mohamed Kali, à Tindouf, appelé à exercer une autre fonction.

Chefs de daïra :

28 – Larbi Beloukarif, daïra d'Arris, à la wilaya de Batna, appelé à exercer une autre fonction ;

29 – Habib Benbouda, daïra de Djelfa, à la wilaya de Djelfa, appelé à exercer une autre fonction ;

30 – Mohamed Salamani, daïra de Sétif, à la wilaya de Sétif, appelé à exercer une autre fonction ;

31 – Abderrahmane Louachria, daïra de Constantine, à la wilaya de Constantine, appelé à exercer une autre fonction ;

32 – Mohammed Medjdoub, daïra de Sig, à la wilaya de Mascara, appelé à exercer une autre fonction ;

33 – Mohammed Kerbouche, daïra de Aïn Sefra, à la wilaya de Naâma, appelé à exercer une autre fonction.

**Décret présidentiel du 19 Moharram 1427
correspondant au 18 février 2006 mettant fin aux
fonctions d'un chef de daïra à la wilaya de Sétif.**

Par décret présidentiel du 19 Moharram 1427 correspondant au 18 février 2006, il est mis fin, à compter du 12 octobre 2004, aux fonctions de chef de daïra de Sétif à la wilaya de Sétif, exercées par M. Salim Semmoudi, appelé à exercer une autre fonction.

— — — — ★ — — — —

**Décret présidentiel du 19 Moharram 1427
correspondant au 18 février 2006 portant
nomination au titre du ministère de l'intérieur et
des collectivités locales.**

Par décret présidentiel du 19 Moharram 1427 correspondant au 18 février 2006, sont nommés, au titre du ministère de l'intérieur et des collectivités locales, Mmes et MM :

A - Secrétaires généraux de wilayas :

- 1 – Ahmed Belhadj, à Adrar ;
- 2 – Abdelhakim Chater, à Chlef ;
- 3 – Mohamed Hamidou, à Oum El Bouaghi ;
- 4 – Abderrahmane Madani Fouatih, à Béjaïa ;
- 5 – Khedidja Gadi, à Bouira ;
- 6 – Habib Benbouta, à Tamenghasset ;
- 7 – Ali Boulatika, à Tlemcen ;
- 8 – Larbi Beloukarif, à Tiaret ;
- 9 – Abbas Kamel, à Tizi Ouzou ;
- 10 – Mohamed Kali, à Djelfa ;
- 11 – Aissam Cheurfa, à Jijel ;
- 12 – Ali Bouguerra, à Sétif ;
- 13 – Mohamed Salamani, à Skikda ;
- 14 – Mohamed Djamaa, à Constantine ;
- 15 – Maamar Alaili, à Médéa ;
- 16 – Hammou Baba Ousmail, à M'Sila ;
- 17 – Mohammed Medjdoub, à Mascara ;
- 18 – Salim Semmoudi, à Ouargla ;
- 19 – Belkacem Ragueb, à Oran ;
- 20 – Mohammed Kerbouche, à Illizi ;
- 21 – Abderrahmane Ainad Tabet, à Bordj Bou Arréridj ;
- 22 – Youcef Cherfa, à Souk Ahras ;
- 23 – Belkacem Silmi, à Tipaza ;
- 24 – Abderrahmane Louachria, à Mila ;
- 25 – Abdelbaki Ziani, à Aïn Defla ;
- 26 – Azzeddine Kerri, à Aïn Témouchent.

B - Inspecteurs à l'inspection générale de wilayas :

- 27 – El-Hadj Hadri, à Chlef ;
- 28 – Mohand Salah Benaabla, à Béjaïa ;
- 29 – Yahia Idiri, à Béjaïa ;
- 30 – Amar Hasnaoui, à Biskra ;
- 31 – Mebrouk Douli, à Béchar ;
- 32 – Menad Zeggane, à Blida ;
- 33 – Abdennebi Boutegui, à Tamenghasset ;
- 34 – Kamel Yekhllef, à Tébessa ;
- 35 – Kamel Bendaho, à Tlemcen ;
- 36 – Abdelkader Benouar, à Tiaret ;
- 37 – Mihamed Sedjerari, à Tiaret ;
- 38 – Mohamed Issad, à Tiaret ;
- 39 – Ali Kaci, à Tizi Ouzou ;
- 40 – Idir Aït Abderrahmane, à Tizi Ouzou ;
- 41 – Fatiha Arhab, à Tizi Ouzou ;
- 42 – Amer Messaoudène, à Jijel ;
- 43 – Amine Grimes, à Jijel ;
- 44 – Ben Ahmed Mellal, à Saïda ;
- 45 – Abdelwaheb Bousnane, à Skikda ;
- 46 – Abdelaziz Bouaziz, à Annaba ;
- 47 – Sarhouda Zitouni épouse Lehani, à Annaba ;
- 48 – Saïd Boudeheb, à Guelma ;
- 49 – Fatiha Bachtarzi épouse Boussetah, à Constantine ;
- 50 – Abderrezak Boudjada, à Constantine ;
- 51 – Zidane Benabderrahmane, à Constantine ;
- 52 – Foudil Aïdani, à Médéa ;
- 53 – Salima Boukhoudmi épouse Kaïd, à Mostaganem ;
- 54 – Ahmed Zemmouri, à Mascara ;
- 55 – Mohamed-Lakhdar Hani, à Ouargla ;
- 56 – Mohammed Khemisti Dada, à Ouargla ;
- 57 – Mustapha Khitri, à Oran ;
- 58 – Boubekeur Bendjebara, à Oran ;
- 59 – Ahcène Belah, à Illizi ;
- 60 – Belkacem Bentouila, à Bordj Bou Arréridj ;
- 61 – Abdelbasset Bensalem, à Bordj Bou Arréridj ;
- 62 – Abdelkrim Kouchit, à Bordj Bou Arréridj ;

- 63 – Abdelmadjid Lounis, à Boumerdès ;
- 64 – Nasserddine Badi, à Boumerdès ;
- 65 – Saïd Omari, à Tindouf ;
- 66 – Ahmed Belghit, à El Oued ;
- 67 – Nasr-Eddine Belaïd, à Mila ;
- 68 – Ahcène Medouri, à Mila ;
- 69 – Mahiedine Bettahar, à Aïn Defla ;
- 70 – Zine Eddine Aïssaoui, à Naama ;
- 71 – Djamel Selselet Attou, à Aïn Témouchent ;
- 72 – Chikh Zergat, à Ghardaïa.

C - Secrétaires généraux auprès des chefs de daïras :

Wilaya d'Adrar :

- 73 – Daïra d'Adrar : Mohamed Laïb ;
- 74 – Daïra d'Aougrou : Mohammed Tassiga Bouamza ;
- 75 – Daïra de Charouine : Djillali Yahmi ;
- 76 – Daïra de Zaouiat Kounta : Kaddour Khalili.

Wilaya de Chlef :

- 77 – Daïra de Abou El Hassan : Mohamed Robaïne ;
- 78 – Daïra de Oued Fodda : M'Hamed Tebboudj.

Wilaya de Laghouat :

- 79 – Daïra de Laghouat : Abdelkader Ghozlane ;
- 80 – Daïra de Gueltat Sidi Saad : Adjel Deghmiche ;
- 81 – Daïra de Sidi Makhlouf : Mohamed Ghouireg.

Wilaya d'Oum El Bouaghi :

- 82 – Daïra de F'Kirina : Brahim Benhamla ;
- 83 – Daïra de Sigus : Saadoun Ounis.

Wilaya de Batna :

- 84 – Daïra d'Arris : Messaoud Loulachi ;
- 85 – Daïra de Timgad : Nouredine Boumechache ;
- 86 – Daïra de Djeddar : Aziez Midoune ;
- 87 – Daïra d'Ouled Si Slimane : Ahmed Boulkis ;
- 88 – Daïra d'Ichmoul : Ahmed Kameche ;
- 89 – Daïra de Tkout : Youcef Nouri ;
- 90 – Daïra de Merouana : Abdelhakim Fakraoui ;
- 91 – Daïra de Seriana : Abdelhamid Zitouni ;
- 92 – Daïra de Theniet El Abed : M'Hamed Hamouta ;
- 93 – Daïra de Bouzina : Liamine Benchour.

Wilaya de Béjaïa :

- 94 – Daïra de Béjaïa : Tahar Ouari ;
- 95 – Daïra de Seddouk : Rachid Belkheyyar ;
- 96 – Daïra de Souk El Tenine : Messaoud Boularas ;
- 97 – Daïra d'Okas : Zahir Chabane.
- 98 – Daïra d'Ouzellaguène : Mohand-Tayeb Aouchenni ;
- 99 – Daïra de Barbacha : Omar Moussouni ;
- 100 – Daïra de Timzrit : El-Manaa Yakouben ;
- 101 – Daïra de Tazmalt : Mohand-Larbi Boubouche ;
- 102 – Daïra d'Ighil Ali : L'Yazid Benmedjkoune ;
- 103 – Daïra de Tichy : Yamna Benslimane.

Wilaya de Biskra :

- 104 – Daïra de Mechouneche : Slimane Hassouni ;
- 105 – Daïra d'El Kantra : Kaddour Belouar ;
- 106 – Daïra de Sidi Khaled : Abdelkader Selmi ;
- 107 – Daïra d'Ourlal : Salah Mahdjoubi ;
- 108 – Daïra de Sidi Okba : Moussa Ouafi ;
- 109 – Daïra de Tolga : Khelifa Abderabou ;
- 110 – Daïra de Zeribet El Oued : Mohamed Guettari .

Wilaya de Béchar :

- 111 – Daïra de Béchar : Abd Rabi Mouddene ;
- 112 – Daïra d'Abadla : Abdelkader Djermani ;
- 113 – Daïra de Béni Ounif : Tahar Djebbar ;
- 114 – Daïra d'Igli : Mohamed Azzedine ;
- 115 – Daïra de Kenadsa : Saïd Zaoui.

Wilaya de Blida :

- 116 – Daïra de Boufarik : Maamar Belhadi ;
- 117 – Daïra de Larabaa : Maïouf Derichi.

Wilaya de Bouira :

- 118 – Daïra de Bir Ghbalou : Abdelkader Brahimi ;
- 119 – Daïra de M'Chdellah : Mahmoud Demouche ;
- 120 – Daïra de Sour El-Ghozlane : Amar Mahdid ;
- 121 – Daïra de Lakhdaria : Djelloul Hamoudi.

Wilaya de Tamenghasset :

- 122 – Daïra de Tamenghasset : Abdennabi Belmiloud ;
- 123 – Daïra de Tazrouk : Ahmed Bouchouit ;
- 124 – Daïra de In Guezzam : Amar Zenani.

Wilaya de Tébessa :

- 125 – Daïra de Tébessa : Mokhtar Djabri ;
- 126 – Daïra d'Oum Ali : Abdessalem Gousmi ;
- 127 – Daïra d'El Ogla : Salah Mansouri ;
- 128 – Daïra de Bir Mokadem : Mohammed Goucem.

Wilaya de Tlemcen :

- 129 – Daïra de Nedroma : Seddik Atbi ;
- 130 – Daïra de Remchi : Boumediene Bouhassoun ;
- 131 – Daïra d'El Mansourah : Boucif Bouriche ;
- 132 – Daïra de Fellaoucene : Mohamed Krim ;
- 133 – Daïra de Chetouane : Abdelhak Merabti ;
- 134 – Daïra de Ghazaouet : Nor-Eddine Lazreg ;
- 135 – Daïra de Sebdou : Abderrahmane Mokhdar.

Wilaya de Tiaret :

- 136 – Daïra de Sougueur : Abdelkader Belkheira ;
- 137 – Daïra de Ksar Chellala : Mohamed Zebbar ;
- 138 – Daïra de Mechraa Sfa : Ali Hamid ;
- 139 – Daïra de Mehdiya : Lakhdar Seddas ;
- 140 – Daïra de Aïn Dheb : Benhatab Daoudi ;
- 141 – Daïra de Oued Lili : Abed Slimani ;
- 142 – Daïra de Dahmouni : Khaled Ouameur.

Wilaya de Tizi Ouzou :

- 143 – Daïra de Tizi Ouzou : Mahrez Mammeri ;
- 144 – Daïra d'Azzazga : Mohand Hadji ;
- 145 – Daïra de Tizi Rached : Saïd Ferrat ;
- 146 – Daïra de Tizgirt : Mohamed Madouni ;
- 147 – Daïra de Draa Ben Khedda : Malek Kemoum.
- 148 – Daïra de Ouaguenoun : Saïd Khicha ;
- 149 – Daïra de Mekla : Ibrahim Bouchachi ;
- 150 – Daïra de Maatka : Rabah Bekda.

Wilaya de Djelfa :

- 151 – Daïra de Djelfa : Hacène Chergui ;
- 152 – Daïra de Birine : Mohamed Nehaili ;
- 153 – Daïra de Had Sahary : Boulanouar Mekki.

Wilaya de Jijel :

- 154 – Daïra de Jijel : Abdelkamel Bouchemel ;
- 155 – Daïra de Chekfa : Mohamed Seddik Touafek ;
- 156 – Daïra de Ziamaa Mansouriah : Messaoud Zemmach ;
- 157 – Daïra d'El Ancer : Abdelkarim Kismoune ;
- 158 – Daïra d'El Milia : Hocine Boubazine ;
- 159 – Daïra de Jimla : Hamid Abbad ;
- 160 – Daïra de Texenna : Azeddine Bradai ;
- 161 – Daïra de Taher : Elyes Sellouh ;
- 162 – Daïra de Sidi Marouf : Abdelatif Belhadj.

Wilaya de Sétif :

- 163 – Daïra de Sétif : Essaïd Benalkma ;
- 164 – Daïra de Aïn El Kebira : Foudil Moumene ;
- 165 – Daïra de Hammam Sokhna : Tahar Chettih ;
- 166 – Daïra de Bouandas : Allaoua Bouremani ;
- 167 – Daïra de Maoklane : Mohamed Dadouche ;
- 168 – Daïra de Bougaa : Yahia Seffar ;
- 169 – Daïra de Guenzet : Abdelmalek Maabed ;
- 170 – Daïra de Bir El Arch : Abdelmalek Matoug ;
- 171 – Daïra de Aïn Oulmène : Abdellah Issahnane ;
- 172 – Daïra de Béni Aziz : Belkacem Brik ;
- 173 – Daïra de Hammam Guergour : Lakhdar Salhi ;
- 174 – Daïra de Babor : Abdelouahab Bensalim ;
- 175 – Daïra de Guidjel : Zerroug Merabtine ;
- 176 – Daïra de Amoucha : Mustafa Benziane ;
- 177 – Daïra d'El Eulma : Abdelaziz Chabane ;
- 178 – Daïra de Aïn Azel : Salim Goudjil ;
- 179 – Daïra de Salah Bey : Rachid Aouci.

Wilaya de Saïda :

- 180 – Daïra de Saïda : Mokhtar Hanafi ;
- 181 – Daïra de Aïn El Hadjar : Benyahia Chebab ;
- 182 – Daïra de Sidi Boubekeur : Ahmed Kouted ;
- 183 – Daïra d'Ouled Brahim : Mohamed Bouzidi.

Wilaya de Skikda :

- 184 – Daïra d'El Harrouch : Rabah Sakhri ;
- 185 – Daïra d'Oum Toub : Driss Khelfa ;
- 186 – Daïra de Sidi Mezghiche : Ayache Sebagh ;
- 187 – Daïra de Aïn Kechra : Hocine Kihal ;
- 188 – Daïra de Zitouna : Achour Boulaknafed ;
- 189 – Daïra d'El Hadaiek : Lynda Bengat.

Wilaya de Sidi Bel Abbès :

- 190 – Daïra de Sidi Lahcène : Sahnoune Kralil ;
191 – Daïra de Mostefa Ben Brahim : Habib Benchalco ;
192 – Daïra de Marhoum : Bekhelifa Hadj Mouhammed ;
193 – Daïra de Tessala : Amine Mohamed Khelifa ;
194 – Daïra de Sidi Ali Ben Youb : Ben Saïd Saïd ;
195 – Daïra de Sidi Bel Abbès : Abderrahmane Berriche ;
196 – Daïra de Tenira : Mokhtaria Gherbi ;
197 – Daïra de Merine : Amra Yousfi ;
198 – Daïra de Telagh : Samir Marek.

Wilaya de Annaba :

- 199 – Daïra de Aïn El Berda : Abdelhamid Belabed.

Wilaya de Guelma :

- 200 – Daïra de Guelma : Sebti Boudrahem ;
201 – Daïra de Khzara : Amar Brahmia ;
202 – Daïra de Aïn Hsainia : Djamel Djebihia ;
203 – Daïra de Héliopolis : Tayeb Aouadi.

Wilaya de Constantine :

- 204 – Daïra de Constantine : Abderrezak Taoutaou ;
205 – Daïra de Hamma Bouziane : Toufik Dris.

Wilaya de Médéa :

- 206 – Daïra de Médéa : Smaïl Benadda ;
207 – Daïra de Ksar El Boukhari : Abdelkader Hammad ;
208 – Daïra de Guelb El Kebir : Ahmed Rahim ;
209 – Daïra de Berrouaghia : Abdelkader Bencheikh ;
210 – Daïra de Sidi Naamane : Ahmed Kikout ;
211 – Daïra d'El Azizia : Mohamed Lazergui ;
212 – Daïra d'El Omaria : Belkacem Serar ;
213 – Daïra de Ouamri : Mahdjoub Douma ;
214 – Daïra de Aziz : Nour Eddine Hamdi ;
215 – Daïra de Souaghi : Mohamed Baba Ali ;
216 – Daïra de Chellalat El Adhaoura : Essaïd Cherfaoui ;
217 – Daïra d'Ouled Antar : Saïd Abada.

Wilaya de Mostaganem :

- 218 – Daïra de Mostaganem : Slimane Mesri ;
219 – Daïra de Hassi Mameche : Mansour Mebarek ;
220 – Daïra de Achacha : Abdelkader Cherif ;
221 – Daïra de Aïn Tedeles : Boudali Lahouel ;
222 – Daïra de Sidi Ali : Hamou Dahmane ;
223 – Daïra de Aïn Nouicy : Ahmed Belkonienne.

Wilaya de M'Sila :

- 224 – Daïra de M'Sila : Lyes Ali Chikouche ;
225 – Daïra d'Ouled Sidi Brahim : Brahim Benabderrahmane ;
226 – Daïra de Chellal : Abdelaziz Benyettou ;
227 – Daïra de Bensroure : Messaoud Bisker ;
228 – Daïra de Khoubana : Yahia Halitim ;
229 – Daïra de Djebel Messaad : Mustapha Hadibi ;
230 – Daïra de Sidi Aïssa : Kouider Bousba ;
231 – Daïra de Medjedel : Daoud Tayoub.

Wilaya de Mascara :

- 232 – Daïra de Ghriss : Abdellah Benkaddour ;
233 – Daïra de Zahana : Kheira Telli épouse Dellani ;
234 – Daïra d'Oggaz : Ahmed Megdad ;
235 – Daïra de Bouhanifia : Fouzia Zemali épouse Arab ;
236 – Daïra de Aïn Fekkan : Abdelkader Kaddour.

Wilaya de Ouargla :

- 237 – Daïra de Sidi Khouiled : Abed Kardjoudj.

Wilaya d'Oran :

- 238 – Daïra d'Oran : Djamel Mir Ali ;
239 – Daïra d'Es Senia : Nasserddine Tahrour ;
240 – Daïra de Aïn Turk : Fadila Rahali épouse Boulahya ;
241 – Daïra de Bethioua : Rabiaa Tebbal ;
242 – Daïra de Boutelilis : Mohamed Radouane Mouffok.

Wilaya d'El Bayadh :

- 243 – Daïra d'El Bayadh : Boualem Chellali ;
244 – Daïra de Boualem : Tayeb Moulelkhelloua ;
245 – Daïra de Labiodh Sidi Cheikh : Mohammed Lalmi ;
246 – Daïra de Rogassa : Belkhir Rahmani.

Wilaya de Bordj Bou Arréridj :

247 – Daïra de Bordj Bou Arréridj : Nouredine Khoudri ;

248 – Daïra de Aïn Taghrout : Ahmed Messaoudi ;

249 – Daïra de Bordj Zemmoura : Omar Akbache ;

250 – Daïra d'El Hamadia : Djamel Aït-Hamouda.

Wilaya de Boumerdès :

251 – Daïra de Dellys : Ali Bouyahiaoui ;

252 – Daïra de Bordj Menaïel : Abdelouhab Belhassani ;

253 – Daïra de Boudouaou : Amrane Tirsatine ;

254 – Daïra de Thenia : Omar Hachelaf ;

255 – Daïra de Naciria : Rachid Kheloui.

Wilaya d'El Tarf :

256 – Daïra de Ben M'Hidi : Hassen Bellal ;

257 – Daïra de Bouteldja : Nouredine Atik ;

258 – Daïra de Drean : Othmene Djefalia ;

259 – Daïra d'El Kala : Ouaheb Boumendjel.

Wilaya de Tissemsilt :

260 – Daïra de Lazharia : Ahmed Lotfi.

Wilaya d'El Oued :

261 – Daïra de Bayadha : Ammar Gadi ;

262 – Daïra de Debila : Brahim Khezzane ;

263 – Daïra de Guemar : Nour Eddine Kaouachi ;

264 – Daïra de Magrane : Moussa Tercha.

Wilaya de Khenchela :

265 – Daïra d'El Hama : Rouchidi Ensighaoui ;

266 – Daïra de Aïn Touila : Rachid Benabed ;

267 – Daïra de Chechar : Nadim Choukri-Bouziani.

Wilaya de Souk Ahras :

268 – Daïra de Sedrata : Azedine Haddadi ;

269 – Daïra de Mechroha : Sofiène Yahiaoui ;

270 – Daïra de Taoura : El Ouardi Selatnia ;

271 – Daïra d'Ouled Driss : Bachir Azzoug ;

272 – Daïra de M'Daourouch : El-Hadef Benghida.

Wilaya de Tipaza :

273 – Daïra de Hadjout : Ahmed Amrane ;

274 – Daïra de Damous : Djelloul Cheboui ;

275 – Daïra de Koléa : Elies Laidani ;

276 – Daïra d'Ahmar El Aïn : Salem Beredial Bourahla ;

277 – Daïra de Fouka : Azedine Chikhi.

Wilaya de Mila :

278 – Daïra de Chelghoum Laïd : Achour Kaa-El-Kef ;

279 – Daïra de Grarem Gouga : Abdelaziz Bouaoune ;

280 – Daïra de Ferdjioua : Farouk Bouheroum ;

281 – Daïra de Teleghma : Ammar Mekroud ;

282 – Daïra de Oued Endja : Nadia Bouchama épouse Aboud.

Wilaya de Aïn Defla :

283 – Daïra de Miliana : Mahieddine Khelia ;

284 – Daïra d'El Attaf : Amar Seghir ;

285 – Daïra de Bordj El Emir Khaled : Benyoucef Meliani ;

286 – Daïra de Bathia : Moussa Khelifi ;

287 – Daïra de Boumedfaa : Boualem Mekhati ;

288 – Daïra de Aïn Lechiakh : Mekki Kissali ;

289 – Daïra de Hammam Righa : Nacéra Abderrahmane ;

290 – Daïra de Rouina : Mohamed Mehnoune.

Wilaya de Naama :

291 – Daïra de Moghrar : Abd El Madjid Daïm ;

292 – Daïra de Mecheria : Touhami Aouissi.

Wilaya de Aïn Témouchent :

293 – Daïra de Aïn Témouchent : Bouhadjar Abdellaoui ;

294 – Daïra de Aïn Larbaa : Mohamed Hamidi ;

295 – Daïra de Aïn Kihel : Mohamed Mehiaoui.

Wilaya de Ghardaïa :

296 – Daïra de Berriane : Mebarek Guerbouy ;

297 – Daïra de Dhayat Ben Dhahoua : Ahmed Dab ;

298 – Daïra de Zelfana : Lahcène Bechirair ;

299 – Daïra d'El Menia : Mahmoud Ghrieb.

Wilaya de Relizane :

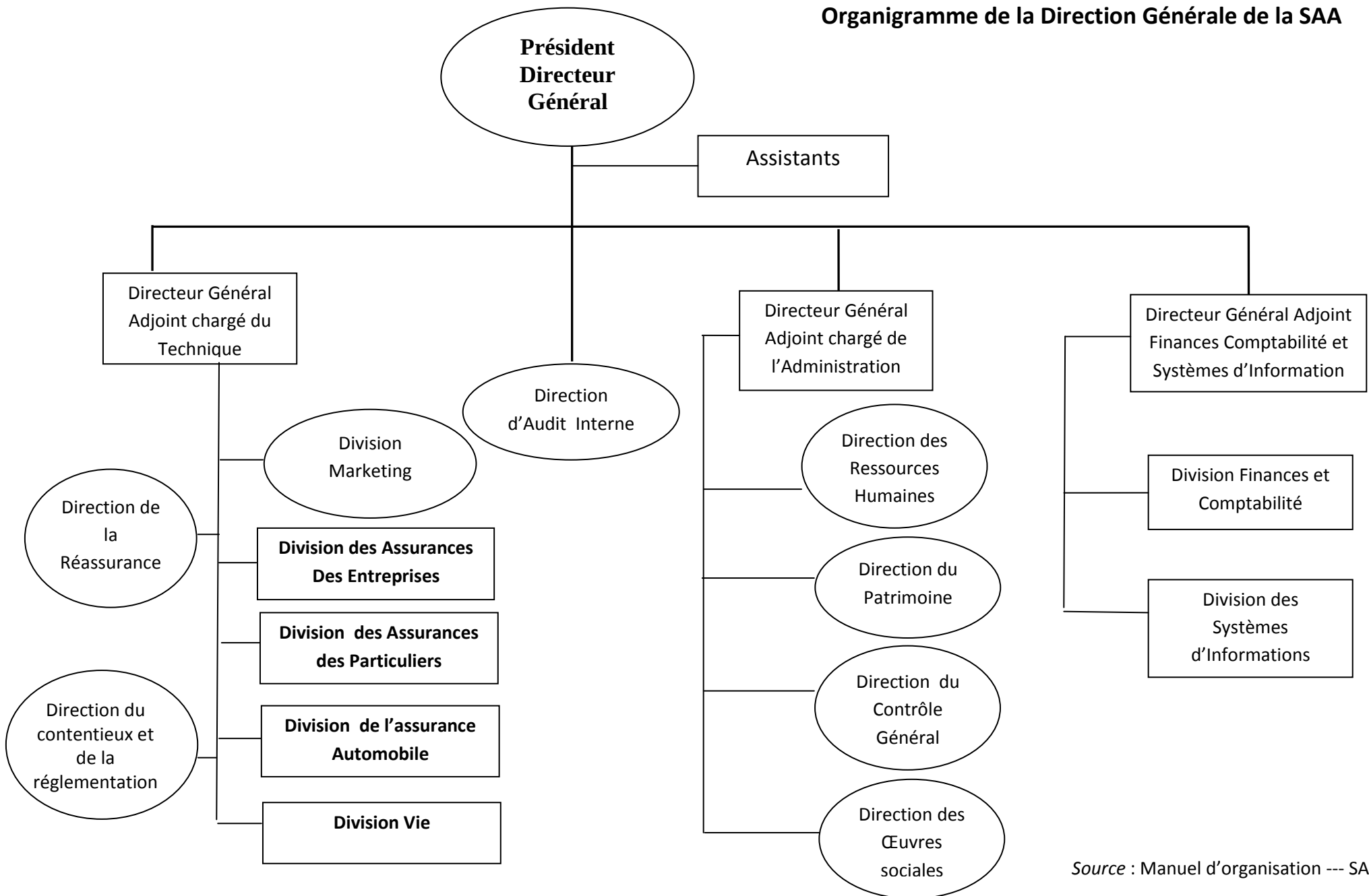
300 – Daïra de Relizane : Mokhtar Debab ;

301 – Daïra de Ammi Moussa : Hossine Rahim ;

302 – Daïra de Djidiouia : Abed Bencella ;

303 – Daïra de Sidi M'Hamed Ben Ali : Tayeb Benahmed.

Organigramme de la Direction Générale de la SAA



Source : Manuel d'organisation --- SAA, 2010

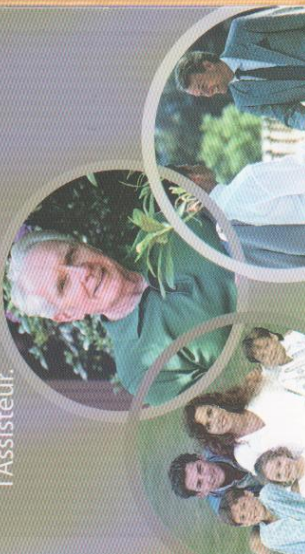
De quoi s'agit-il ?

Cette assurance a pour objet de garantir l'organisation et la prise en charge, à frais réels, par l'Assisteur, du transfert du corps de l'assuré(e) vers le lieu d'inhumation en Algérie et la mise à la disposition d'un Proche Parent un billet d'avion aller-retour pour accompagner le corps.

- ▶ On entend par transfert de corps les opérations suivantes :
 - Accomplissement des formalités administratives liées au décès,
 - Traitement post-mortem et toilette rituelle,
 - Mise en bière (cercueil de modèle simple),
 - Transport du corps jusqu'au lieu d'inhumation.
- ▶ On entend par Proche Parent : Époux, épouse, père, mère, frère, sœur et descendant direct.

Les + de l'Assurance :

- Accordée pour tous les âges ;
- Valable dans le monde entier ;
- Aucune formalité médicale ;
- Prise en charge directe des frais par l'Assisteur.



Comment souscrire ?

Cette assurance peut être souscrite, sans aucune formalité médicale, soit individuellement en Algérie, soit collectivement, par des associations d'émigrés algériens dans le cadre de contrats collectifs à conclure avec la S.A.A.

Pour souscrire à distance, détacher la proposition d'assurance ci-contenue, la remplir, la signer puis la remettre à votre association ou l'envoyer à votre parent résidant en Algérie que vous avez désigné pour qu'il vous souscrive, auprès de la SAA, cette assurance et paie le montant de la prime d'assurance.

A Quel prix ?

Le montant de la prime d'assurance est de deux mille cents dinars algériens convertible par personne assurée et par an, tous âges confondus et tous pays de résidence.

Des réductions substantielles accordées selon le nombre d'assurés sont prévues en cas de souscriptions collectives.

Quels sont les cas de décès non couverts par cette assurance ?

- Le décès consécutif à une guerre civile ou étrangère, à un suicide ou à une tentative de suicide, à des émeutes, aux mouvements populaires, à des actes de sabotage et de terrorisme ou à une maladie durant les trois mois qui suivent la date de prise d'effet de l'assurance ;
- Le décès survenu en Algérie ;

- Le décès provoqué par le fait intentionnel de l'assuré(e) ou résultant de sa participation volontaire à un crime, à un délit, à une rixe, paris ou défis sauf cas de légitime défense ;

- Le décès survenant des conséquences d'explosions, de dégagements de chaleur ou d'irradiation provenant de la transmutation de noyaux d'atomes ou de la radioactivité.

LES FRAIS ENGAGÉS SANS L'ACCORD PREALABLE DE L'ASSISTEUR NE SONT PAS REMBOURSABLES.

Que faire en cas de décès d'une personne assurée ?

Le membre de la famille ou toute personne concernée doit contacter l'Assisteur, dans les 72 heures qui suivent le décès, en l'appelant au numéro de téléphone indiqué sur le contrat et en lui fournissant toutes les informations qu'il demande. L'Assisteur est le seul habilité à choisir l'entreprise de pompe funéraire.

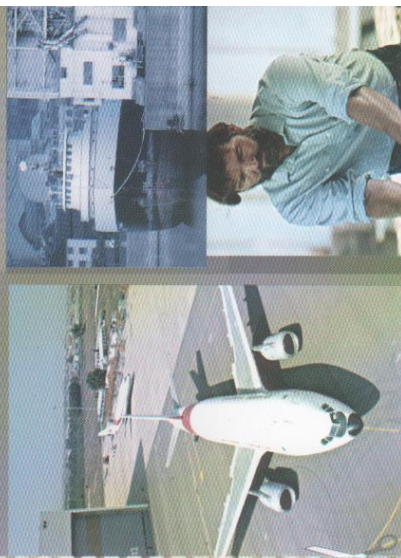


Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Metto

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Définitions, Caractéristiques, formes et cadre juridique des alliances stratégiques

Section 1 : Le concept d'alliance interentreprises..... 10

1. Alliance : Le "flou sémantique" 11
2. Alliance : entre deux conceptions extrêmes..... 12
 - 2.1. La conception étroite centrée sur les filiales communes..... 12
 - 2.2. La conception élargie du terme « alliance » 13
3. Définitions et caractéristiques d'alliance interentreprises..... 14
 - 3.1. L'action conjointe sur un espace donné..... 15
 - 3.2. La mise en commun (ou l'échange) de ressources 17
 - 3.3. Les avantages tirés de la coopération (Sous dépendance mutuelle)..... 19
 - 3.4. Les jeux d'interdépendance et d'indépendance 20

Section 2 : Les formes organisationnelles de coopération..... 21

1. Les co-entreprises..... 22
 - 1.1. La filiale commune : la traditionnelle (Entreprise Joint Venture) 22
 - 1.2. Le consortium : le pouvoir atomisé..... 23
 - 1.3. Les Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et Groupements Européens d'Intérêt Economique (GEIE)..... 23
2. Les conventions de coopération non assorties de liens capitalistiques 24
 - 2.1. Echange de moyens conjoints 24
 - 2.2. Le développement conjoint ou coordonné 25
3. Formes unilatérales versus formes bilatérales..... 25

3.1. L'octroi unilatéral de licences versus l'échange de licences	26
3.2. La prise de participation versus les participations croisées	27
3.3. Le rachat amical versus le rachat conjoint.....	27
3.4. La fusion totale versus la fusion partielle.....	28
4. Les formes périphériques	29
4.1. Le cas de la sous-traitance	29
4.2. Le cas de la franchise	32
Conclusion du chapitre.....	33

Chapitre II : Les déterminants théoriques de la coopération

Section 1 : Les modèles théoriques centrés sur la firme.....	36
1. La théorie des coûts de transaction.....	36
2. La théorie évolutionniste.....	42
Section 2 : Les modèles théoriques centrés sur les relations de la firme à son environnement.....	46
1. Le modèle de l'économie industrielle	46
2. Le modèle de dépendance des ressources	50
Conclusion du chapitre.....	55

Chapitre III : Management des coopérations

Section 1 : Les raisons de choix entre autonomie et coopération.....	57
1. Les modes de développement	57
1.1. Le choix d'un mode d'accès : développer en interne ou acquérir ?	58
1.2. Le choix d'un mode d'action : aller seul ou coopérer	59
1.3. Les quatre manœuvres génériques.....	60
2. Arbitrage entre autonomie et coopération.....	61
2.1. Conditions environnementales et profil de ressources	62
2.2. Les avantages et les coûts de la coopération.....	67
Section 2 : La préparation et la mise en œuvre de la coopération.....	72
1. Le cycle de vie de la coopération.....	73
1.1. La décision de coopérer	73
1.2. Les processus pré-nuptiaux.....	73

1.3. La mise en œuvre	73
1.4. La clôture de la coopération.....	74
2. Le rapprochement entre alliés	74
2.1. L'identification des ressources manquantes	75
2.2. Le repérage et l'approche d'une cible	76
2.3. Les tests pré-nuptiaux de congruence.....	77
2.3. Une première esquisse d'alliance.....	79
2.4. La Configuration du contrat d'alliance.....	80
Conclusion du chapitre.....	81
 Chapitre IV : Etude de cas PROTOCOLE D'ACCORD (SAA) / (MACIF)	
Section 1 : Caractéristiques du secteur assurantiel algérien.....	85
1. Le cadre historique de l'assurance en Algérie : un cadre réglementaire en perpétuelle mutation	85
1.1. L'assurance en Algérie avant 1995 : l'assurance en économie planifiée	86
1.2. L'assurance en Algérie à partir de 1995 : l'assurance en économie de marché	88
2. La structure, l'encadrement et la distribution du secteur des assurances en Algérie	92
2.1. La structure et l'encadrement du marché des assurances.....	92
2.2. L'évolution de la structure du marché des assurances en Algérie (1995 à 2006)	93
3. La situation actuelle et les perspectives du marché des assurances	99
3.1. Les indicateurs actuels du secteur algérien des assurances.....	99
3.2. Les perspectives de développement	104
Section 2 : Présentation des deux parties du protocole d'accord (SAA et MACIF).....	110
1. Caractéristiques de la Société Nationale d'Assurance (SAA)	110
1.1. Historique de la SAA.....	110
1.2. Activité	111
1.3. Enjeux et stratégie	111
1.4. Organigramme.....	112
1.5. Effectifs	113
1.6. Réseau de distribution.....	113
1.7. Position dans le secteur des assurances.....	114
1.8. Evolution du chiffre d'affaires et du résultat.....	115

2. Présentation de la Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France (Groupe MACIF).....	120
2.1. Enjeu et stratégie.....	120
2.2. Organisation et gouvernance.....	120
2.3. Activité du Groupe MACIF.....	122
2.4. Activités de développement à l'international.....	127
Section 3 : Analyse du protocole d'accord SAA / MACIF.....	129
1. Les Caractéristiques du protocole d'accord.....	129
1.1. L'identification de l'action à conduire conjointement.....	130
1.2. La nature des ressources à échanger ou à mettre en commun.....	131
1.3. Les avantages attachés à la coopération.....	131
1.4. Les jeux de dépendance et l'interdépendance.....	132
1.5. L'horizon temporel.....	132
1.6. Les risques et coûts de l'accord.....	132
2. La mise en oeuvre du protocole d'accord : Création de la filiale en assurances de personnes (SAPS).....	133
2.1. Présentation de la filiale SAPS.....	133
2.2. Répartition de l'actionariat.....	133
2.3. Conseil d'administration.....	133
2.4. Ressources apportées par chaque partie.....	134
3. Les résultats.....	135
3.1. L'action à mener conjointement.....	1366
3.2. Les caractéristiques des ressources à apporter dans la coopération.....	1366
3.3. Les avantages attachés à la coopération.....	137
3.4. Les jeux de dépendance et d'interdépendance.....	139
3.5. L'horizon temporel.....	140
Conclusion du chapitre.....	141
Conclusion générale.....	143
<i>Bibliographie</i>	
<i>Annexes</i>	

RESUME

L'évolution de la réglementation du secteur assurantiel algérien, avec notamment la promulgation de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995 des assurances, modifiée et complétée par la loi 06/04 du 20 février 2006, insère le marché des assurances dans l'économie de marché avec son ouverture aux assureurs étrangers. Cette ouverture impose aux entreprises d'assurances locales, marquées jusque là par le monopole des entreprises publiques, de nouvelles règles concurrentielles.

L'alliance stratégique avec les compagnies étrangères d'assurances des pays avancés, ayant accumulé une longue expérience et des performances reconnues, se présente comme une alternative stratégique à adopter par l'Entreprise Publique Economique, afin d'atténuer les effets d'un environnement de plus en plus exigeant.

C'est dans ce contexte que la Société Nationale d'Assurance (SAA) signe, le huit (08) avril 2008, un protocole d'accord avec un groupe français « Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France » (MACIF). L'objectif assigné par la SAA à cette coopération, est l'acquisition de compétences et connaissances tacites non détenues, à savoir : compétences managériales, expertise technique, un savoir faire et un transfert de technologie, afin d'offrir des produits adaptés à la demande et assurer un avantage concurrentiel durable.

Le protocole d'accord est concrétisé, dans sa première étape de mise en œuvre, par la création d'une filiale commune d'assurances de personnes dénommée : Société d'Assurance de Santé et de Prévoyance (SAPS) ; une Société Par Actions avec le capital d'un milliard de dinars, détenue par la SAA, la MACIF et les deux banques nationales, la Banque de Développement Local (BDL) et la Banque Algérienne du Développement Rural (BADR).

ملخص

التغييرات في تنظيم قطاع التأمين الجزائري في ظل القانون 07/95 25 يناير 1995 بصيغته المعدلة والمكملة بموجب القانون 04/06 الصادر بتاريخ 20 فبراير 2006 ، يدرج سوق التأمين في اقتصاد السوق مع افتتاحه لشركات التأمين الأجنبية. هذا الانفتاح يتطلب من شركات التأمين الحكومية المحلية التي كانت محتكرة للسوق قبل هذه التعديلات، وضع استراتيجية من أجل الحد من ضغوطات التي تحتها قواعد المنافسة الجديدة.

التحالف الاستراتيجي مع شركات التأمين الأجنبية للدول المتقدمة، لما لديها من خبرة واسعة وأداء متميز، يعتمد كخيار استراتيجي لهذه الشركات المحلية للتخفيف من آثار متطلبات اقتصاد السوق المتزايدة.

في هذا السياق أمضت الشركة الوطنية للتأمين (SAA) في ثمانية (08) نيسان 2008 ، على مذكرة تفاهم مع شركة فرنسية : تعاونية تأمين التجار والصناعيين الفرنسيين (مجمع MACIF).

الهدف الذي حددته الشركة الوطنية للتأمين (SAA) لهذا التعاون، هو اكتساب المهارات والمعارف الضمنية، المهارات الإدارية، الخبرة التقنية والمعرفة ونقل التكنولوجيا من أجل تقديم منتجات تتناسب مع الطلب وضمان ميزة تنافسية.

تجسد تنفيذ مذكرة التفاهم في مرحلتها الأولى من خلال إنشاء شركة فرعية مشتركة مختصة في تأمين الأشخاص باسم شركة التأمين للوقاية والصحة (SAPS). هي شركة برأسمال قدره مليار دينار جزائري، مملوكة من قبل MACIF،

SAA واثنتين من المصارف المحلية BDL وBADR.