

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du
Diplôme de Master académique en Sciences
Commerciales*

Option : Finance

THEME :

**L'assainissement financier une solution aux difficultés
financières de l'entreprise publique algérienne :
Cas de L'ENIEM**

Présenté par :

M^{elle} BOUDJERIDA Wissam

M^{elle} BOUGHRARA Kahina

Rapporteur :

M^{me} SALMI Samya

Devant le jury :

Présidente M^{me} AMIRI Dalila MACA.....U.M.M.T.O

Rapporteur : M^{me} SALMI Samya MACA.....U.M.M.T.O

Examineur M^r ANICHE Arezki MACA.....U.M.M.T.O

SOUTUNU LE 15/12/2015

Remerciement



Nos remerciements vont en premier lieu à notre promotrice M^{me} SALMI Samya, qui nous a fait profiter de ses connaissances et de son sens de l'organisation, on la remercie aussi pour sa pleine disponibilité et son encadrement.

Nos remerciements vont aussi au personnel de la direction générale de L'ENIEM de Tizi-Ouzou en particulier M^R MOUAZER Djilali, M^R MEDJACHA Mouloud, M^{me} NEFLAOUI Kahina, et HARKAT Ali pour toute l'aide qu'ils nous ont fournie pendant le stage pratique.

Tous ceux qui nous ont facilité la tâche de recherche qui nous incombait

Tous ceux qui ont contribué de près et de loin à la réalisation de ce travail.

Kahina ; Wissame.



*D*édicaces



Je dédie ce travail :

A mes très chers parents ; Que Dieux me les protège.

A mes grands parents

A mes chers frères Nabil et Ahmed

A mon oncle Yacine

A toute ma famille.

A ma très chère copine Chama

A tous mes amis (e),

A ceux et celui que j'aime

Wissame



*D*édicaces



Je dédie ce travail :

A mes très chers parents, Que Dieux me les protège.

A la mémoire de mes grands parents

A mes chers frères

Et à leurs femmes

A mes très chères sœurs

A ma nièce, et mes neveux;

A toute ma famille ;

A mes copines ;

A Tous mes amis(e).

KAHINA



Sommaire

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Quelques définitions et notions de bases

Introduction 04

Section I : Qu'est ce que l'entreprise 04

Section II : La structure de l'entreprise..... 15

Section III : L'entreprise et son environnement 21

Conclusion..... 25

Chapitre II : L'entreprise publique algérienne.

Introduction 26

Section I : Evolution des entreprises publiques..... 26

Section II : les différentes restructurations de l'entreprise publique algérienne..... 30

Section III : L'assainissement financier..... 49

Conclusion..... 54

Chapitre III : ENIEM une entreprise publique algérienne en difficultés.

Introduction 55

Section 1 : ENIEM une entreprise publique algérienne en difficultés 55

Section II : Organisation générale de l'ENIEM et son environnement 60

Section III : Les domaines de complexe de l'ENIEM et ses métiers..... 67

Conclusion	71
-------------------------	----

Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM.

Introduction	72
---------------------------	----

Section I : les difficultés ayant poussé l'ENIEM a l'assainissement financier	72
--	----

Section II : Le recours à l'assainissement financier de l'ENIEM.....	80
---	----

Section III : Analyse et interprétation des objectifs de l'assainissement financier de l'ENIEM	86
---	----

Conclusion	96
-------------------------	----

Conclusion générale	98
----------------------------------	----

Références bibliographiques.

Liste des abréviations

AC : Air Conditionné.

AFAQ : Association Française d'Assurance Qualité.

CAM : Complexe d'Appareils Ménagers.

CAS : Centre d'Activité Stratégique.

CEE : Communauté Economique Européenne.

CFC : Chlore-Fluor-Carbone.

EIMS : Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire.

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.

EPA : Entreprise Publique Algérienne.

EPE : Entreprise Publique Economique.

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

FILAMP : Filiale Lampe.

FMI : Fond monétaire International.

FP : Fonds de Participation.

GIP : Groupement d'Intérêt Economique.

GSE : Gestion Socialiste des Entreprises.

IBS : Impôt Sur le bénéfice des sociétés.

INDELEC : Industrie d'Electrodynamique.

INSEE : Institut National de Statistiques et des Etudes Economiques.

IRG : Impôt sur le Revenu Global.

KWH : Kilowattheure.

LCIE : Laboratoire Central des Industries Electroniques.

MAN : Mise à Niveau.

MQ : Management Qualité.

PAM : Petits Appareils Ménagers.

PAS : Plan d'Ajustement Structurel.

PDG : Président Directeur Général.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

PMP : Petites et Moyennes Industries.

RSMENA : Responsabilité Sociétale pour la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord.

SARL : Société A Responsabilité Limitée.

SME : Système du Management Environnemental.

SMP : Système du Management Produit.

SMQ : Système du Management Qualité.

SNC : Société à Nom Collectif.

SONELEC : Société nationale de fabrication et du montage du matériel électrique et électronique.

SPA : Société Par Action.

UC : Unité Commerciale.

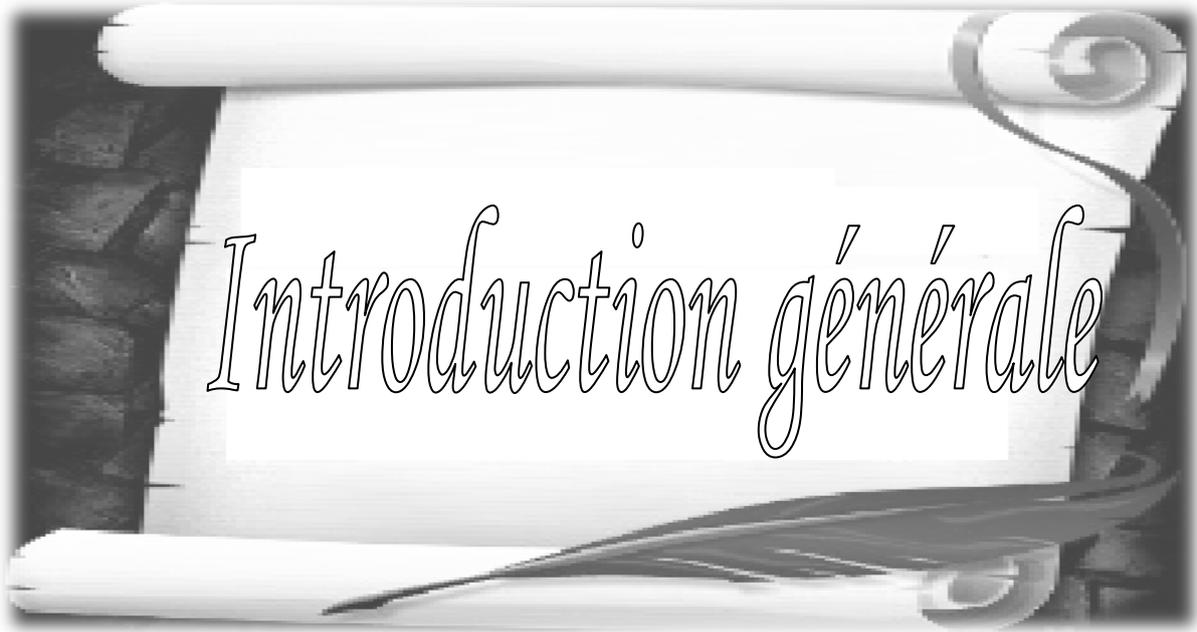
UPT : Unité de Prestation Technique.

La liste des tableaux

Tableau n°01 : la définition algérienne de la PME.....	10
Tableau n°02 : le tableau récapitulatif de la classification juridique de l'entreprise.....	14
Tableau n°03 : la situation du déficit et du découvert bancaire de certaines entreprises à la fin de 1979	37
Tableau n°04 : l'évolution de l'ENIEM	57
Tableau N°05 : la répartition du patrimoine du complexe industriel par unité	59
Tableau n°06 : l'actif net de l'entreprise pour les années 2003-2005... ..	81
Tableau n°07 : l'enregistrement comptable 2009	82
Tableau n°08 : l'enregistrement comptable 2011	83
Tableau n°09 : l'actif des bilans de 2008/2014	87
Tableau n°10 : les passifs des bilans de 2008/2014.....	87
Tableau n°11 : calcul des indicateurs de l'équilibre financier.....	90
Tableau n°12 : les ratios(R) de 2008/2014	91
Tableau n°13 : calcul des soldes indicateurs de gestion.....	93
Tableau n°14 : calcul des indicateurs de la rentabilité de l'ENIEM.....	95

Liste des schémas

Schéma N° 01: La structure fonctionnelle	16
Schéma N° 02 : La structure hiérarchique.....	16
Schéma N°03 : La structure hiérarchico-fonctionnelle	17
Schéma N°0 4: La structure décentralisée.....	17
Schéma N°05 : La structure matricielle	18
Schéma N°06 : La structure multidimensionnelle	19
Schéma N°07 : La technostructure de Mintzberg	21
Schéma N°0 8 : Les activités de l'entreprise	64
Schéma n° 09: L'Organigramme de l'entreprise ENIEM.....	65



Introduction générale

Introduction générale

Les quatre dernières décennies ont été caractérisées par un environnement économique international des entreprises marqué par l'incertitude et une évolution permanente et imprévisible, ce qui le rend de plus en plus non maîtrisable par un grand nombre d'entreprises. Il est de plus en plus régi par une clientèle exigeante dont la demande ne cesse d'évoluer et de se diversifier, une concurrence internationale accrue, accentuée par une concurrence nationale forte, une révolution technologique suite à l'instauration des nouvelles bases scientifiques et enfin, une limitation des marchés suite aux mouvements de globalisation qu'a connus l'économie mondiale à compter du début des années 70. « L'Algérie, à l'Indépendance, avait besoin de construire une économie intégrée dans l'option socialiste choisie qui impliquait la mise en place d'un secteur public qui avait pour objet la reconstruction de l'économie nationale et maîtrise de certains secteurs clés avec effets d'entraînement dans les domaines économique, politique et sociale de la recherche et d'aménagement du territoire.»¹.

Ce choix de prédominance du secteur public a donné naissance dans le secteur industriel à la création de plusieurs entreprises publiques ayant pour objectif d'assurer le développement économique et social de l'Algérie. Ainsi dès les années 80, plusieurs réformes de l'entreprise publique ont été engagées en raison de défaillances constatées dues au manque de maîtrise de la gestion, l'alourdissement des charges sociales de l'entreprise et l'absence totale d'une rationalité financière mais en dépit des pertes réalisées par l'entreprise, elles empruntent facilement et sans limite des crédits auprès de leurs banques domiciliaires et obtiennent des subventions de trésor.

Cette déstructuration des entreprises publiques a été menée et a été accompagnée de mesures financières d'assainissement qui s'est réalisé en trois phases principales : l'assainissement 1991-1992, l'assainissement 2005-2006 et l'assainissement 2010-2011. Pour réaliser ces derniers, le trésor doit connaître les causes de la déstructuration des entreprises, ainsi se désengager de plus en plus de la protection qu'il apporte aux entreprises en les reliant directement aux banques dans le cadre du dispositif banque- entreprise.

L'objet de notre travail de recherche est de mettre en exergue les conditions d'évolution de l'entreprise publique algérienne face aux divers changements intervenant dans leur environnement en liant les difficultés vécues par cette dernière et dans lesquelles elle se débatait pour justifier le recours à l'assainissement financier de certaines d'entre elles aussi la

¹ Rejlem N ; « l'entreprise publique algérienne ; édition OPU ; Alger ; 1987 ; p21.

Introduction générale

question sur laquelle reposera notre travail est « eu égard aux diverses réformes et restructurations, quelles sont les raisons à même de justifier le recours à l'assainissement financier de l'entreprise publique algérienne ? »

Pour répondre à cette question, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : pour mieux conforter l'entreprise publique dans son nouvel environnement l'assainissement financier de cette dernière répond à une démarche objective.

Hypothèse 2 : des objectifs d'horizons divers accompagnés d'un plan de développement sont assignés à l'entreprise publique dans le cadre de l'assainissement financier.

L'intérêt de notre étude est semble donc être double. D'une part, la non abondance des travaux sur la thématique de l'assainissement financier en dépit de l'importance de ce dernier pour l'entreprise dans le recouvrement d'une santé financière. D'autre part, constater concrètement l'impact de l'assainissement financier sur une entreprise pilote sur notre territoire en occurrence de la région de Tizi-Ouzou.

Pour pouvoir répondre à notre problématique nous avons opté pour une démarche méthodologique consistant en une recherche documentaire de la littérature et des principales contribution à l'étude de l'entreprise publique algérienne: ouvrages, revues , thèses, mémoires, articles et site internet traitant des différents points que nous allons développer en particulier, les concepts de base à même de nous permettre d'approcher l'entreprise publique, son évolution en Algérie et les conditions de recours à l'assainissement financier

Le problème qu'on a rencontré dans notre recherche est le manque d'auteurs et de chercheurs qui ont traité de la problématique de l'assainissement financier des entreprises publiques ce qui a limité le champ d'action pour notre travail qui s'est trouvé confronté à des difficultés d'étude de cas. Après une longue recherche et changement de lieu de stages d'une entreprise à une autre à cause des réticences des responsables de formation au sein des entreprises publiques contactées pour un stage nous avons finalement été acceptée au sein de l'entreprise publique des industries de l'électroménager ENIEM de Tizi-Ouzou faisant ainsi cas d'étude empirique à notre travail de recherche.

Le choix de l'ENIEM s'est fait dans le cadre de la recherche d'un lieu de stage et cette entreprise est celle qui a accepté de nous livrer son expérience de l'assainissement financier. Par ailleurs cette entreprise, d'une part est l'une des entreprises qui a connu toutes les étapes de l'évolution de l'économie algérienne. D'autre part, qu'elle s'inscrit parfaitement dans notre

Introduction générale

problématique a savoir que c'est une entreprise qui a fait l'objet d'un assainissement financier.

Cette méthodologie de recherche nous a amenées à organiser notre travail en 4 chapitres comme suit :

Après un premier chapitre consacré à approcher l'entreprise dans ses concepts de base, liés à sa définition, ses différentes formes d'organisations et sa relation à son environnement , le second chapitre constitue une introduction à l'entreprise publique algérienne son évolution, les différentes réformés adoptées et enfin l'option de l'assainissement financier comme outil à la mise sur raille de l'entreprise publique face à son environnement en changement continue. Le troisième chapitre constitue l'objet de notre étude empirique, où après la présentation de l'organisme d'accueil, l'évolution de son organisation générale, de ses métiers et domaines de compétences suite aux diverses restructurations et réformes ; nous abordons dans un dernier chapitre la question de l'assainissement financier et nous allons identifier ses processus à travers la démarche adoptée, les objectifs assignés et les résultats atteints ou attendus de ce dernier.

A scroll with text on a dark background. The scroll is unrolled, showing the text. The background is dark and textured, possibly representing a book cover or a scroll holder. The scroll itself is white with a slight shadow, giving it a 3D appearance.

Chapitre I:

**Quelques définitions
et notions de bases**

Introduction

Tout travail scientifique n'aura de sens et de valeur que lorsque ses résultats sont mis à la disposition des lecteurs et son contenu ne pose pas des problèmes de compréhension et d'application.

C'est pourquoi qu'avant d'aborder le fond de notre travail, il est utile et impérieux pour nous d'en définir les principaux concepts de base afin de mieux cerner le sujet sous examen.

A ce titre le présent chapitre a pour objectif de présenter quelques notions de base relatives à l'entreprise en termes de définition, d'approches de l'entreprise, précisant notamment les différentes structures de l'entreprise et son environnement.

Section I : Qu'est ce que l'entreprise ?

Définition

L'entreprise est tout d'abord une réalité, une réalité complexe bien qu'elle soit à sa création le fruit de la réflexion et de l'action de l'homme c'est sa complexité qui a poussé la réflexion scientifique et la recherche scientifique à se pencher sur cet objet qu'est l'entreprise.

Ainsi il existe plusieurs définitions chacune essayant de mettre en exergue des caractéristiques et des spécificités à des niveaux distincts et divers.

L'entreprise, selon INSEE¹, « est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une entité organisationnelle de production de bien et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes »².

Ainsi ; l'entreprise est une entité de décision économique qui peut prendre des formes différentes, elle utilise et rémunère le travail et le capital pour produire et vendre des biens et services sur le marché dans un but de profit et de rentabilité, elle constitue l'institution centrale de capitalisme³.

A partir de ces définitions, on peut dire que l'entreprise est une entité économique et juridique et un ensemble de moyen et matériel mis en œuvre par une ou plusieurs personnes dans le but de réaliser un produit ou un service destinés à être vendus sur le marché, le

¹ Institut national de la statistique et des études économiques

² [Http// :www.jeunesse-entreprise.com](http://www.jeunesse-entreprise.com) (consulté le 07/08/2015)

³ Dictionnaire d'économie et de science sociale, édition BERTI, Alger, 2009, p 365.

travail sur l'objet « entreprise » ne s'est pas limité à la définir bien au delà, le besoin d'explicitier cette réalité a donné naissance à plusieurs approches pour la compréhension de l'entreprise aussi trouve-t-on :

1- L'approche économique et sociale

1-1 L'entreprise tant qu'unité de production et de répartition

Les entreprises combinent des facteurs de production (capital, travail, ressources naturelles) afin de produire des biens et des services qui seront vendus sur le marché. Elles produisent simultanément de la valeur ajoutée qui est la différence entre la valeur de sa production et celles des achats de biens et de services qu'elle a réalisés auprès d'autres firmes. Cette richesse créée par l'entreprise est répartie entre⁴ :

- les salariés: salaire, participation au résultat ;
- les administrations : prélèvement obligatoire de l'Etat, les organismes sociaux ;
- les apporteurs de capitaux : prêteurs, associés ;
- L'entreprise pour financer ses futurs investissements.

Une meilleure combinaison et une meilleure efficacité des facteurs de production permettent de dégager des gains de productivité. Ce surplus de valeur peut être utilisé pour :

- baisser les prix de vente ;
- rembourser les dettes ;
- améliorer la rémunération des salariés ;
- accroître des dividendes des associés ;
- Possibilité d'accroître l'autofinancement.

1-2- L'entreprise une réalité sociale

Toutes les entreprises quelque soit leur taille, petites, moyennes ou grandes ont en commun d'être le point de rencontre d'hommes et de femmes, d'ailleurs elles se manifestent de façon non économique dans les domaines les plus divers : social, éducatif, politique et culturel d'une part; et d'autre part sa contribution économique se manifeste sous forme de

⁴ M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, « notions fondamentales de gestion d'entreprise, (organisation, fonction et stratégie) », 3^{ème} édition, édition FOUCHER, Paris, 2002, p 06.

création d'emplois, de produits, de valeurs, de revenus, de ressources pour les collectivités publiques, d'innovation et de diffusion du progrès technique.

1-3- L'entreprise un « centre de décision »

Il permet de mettre en évidence la nécessité pour toute entreprise ou organisation de faire des choix, de prendre des décisions qui engagent l'avenir, et atteindre les objectifs tracés par l'entreprise au bon moment. On peut distinguer trois niveaux de décisions :

1-3-1- Les décisions stratégiques : qui engagent l'entreprise sur une longue période ex : stratégie de croissance externe.

1-3-2- Les décisions tactiques : dont les effets apparaissent à moyen terme (sélection d'un fournisseur).

1-3-3- Les décisions opérationnelles : sont des décisions à court terme, liées à l'exploitation quotidienne de l'entreprise (choix d'une date de réapprovisionnement des stocks)

2- L'approche théorique

2-1- l'école classique

« Organisation Scientifique du Travail a montré que le processus de production et d'administration de l'entreprise pouvait être organisé et rationalisé afin d'obtenir une meilleure efficacité, mais la vision exclusivement scientifique de l'OST conduit à négliger la nature humaine du travail, les motivations et les aspirations des salariés ».⁵

2-2- L'école des relations humaines

Elle s'intéresse à l'attitude des hommes aux travaux et leur comportement entre eux ; ainsi que la psychologie des travailleurs.

2-3- L'approche sociale

Elle est intéressée aux problèmes d'intégration, de participation, de répartition de l'autorité, ou d'enrichissement des tâches.

2-4- Les théories modernes

Le principe de cette théorie est la mobilisation de la richesse de l'organisation, ainsi que considère l'entreprise comme un système ouvert et dépendant du milieu socio-culturel.

⁵ M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, op-cit, p 09.

3- L'approche système (l'entreprise en tant que système)

Qu'est ce qu'un système ? un système peut être défini comme un ensemble composé d'éléments en interaction dynamique, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie.

Entant que système l'entreprise est ouverte, finalisé sur son environnement, source de menaces à appréhender mais aussi opportunités à subir.

- l'entreprise peut être décomposée en un grand nombre de sous système ;
- l'entreprise est un système, comme tout système, elle comporte une structure, un réseau de flux ;
- L'entreprise est un système ouvert : elle est en relation avec son environnement économique, technique, culturel.

L'entreprise est composée des sous système, on distingue trois sous systèmes :

- **Le système opérationnel** : système de production, système financier....etc.
- **Système d'information** : ensemble de moyen et de procédure à fournir aux membres de l'entreprise.
- **Système de décision** : ensemble de tout les éléments qui interviennent à la prise de décision.

Ces approches ne sont pas contradictoires bien au contraire elles se complètent car l'entreprise est bien tout à la fois. Ces définitions mettent en avant aussi que l'entreprise se fixe des objectifs, elle a aussi des finalités.

4- Finalités et objectifs de l'entreprise

4-1- Qu'est ce que une finalité ? La finalité correspond à l'orientation à long terme pour l'ensemble de l'activité de l'entreprise, ainsi la vocation et la raison d'être de l'organisation (pourquoi elle a été crée) mais aussi la raison pour laquelle elle est acceptée par son environnement.

C'est donc généralement la raison primaire lors de sa création, mais l'entreprise peut se fixer d'autres finalités au cours de la vie. Elle répond à la question « que voulons nous

faire », « quelles sont nos motivations ». Les finalités contribuent à la cohésion de l'entreprise et orientent les décisions stratégiques.⁶

Ces finalités peuvent être économiques, sociales ou humaines⁷ :

4-1-1-Des finalités économiques : telles que

- produire et distribuer des biens et services ;
- partager la valeur ajoutée entre tous les partenaires ;
- réaliser un profit ;
- assurer la survie de l'entreprise et sa croissance ;
- être indépendant financièrement ;
- Se développer.

4-1-2- Des finalités sociales

Elles peuvent coexister avec les autres finalités dans la plupart des entreprises, mais pour certaines elles constituent des finalités primordiales : les services publics ou l'indépendance nationale sont des finalités principales des entreprises publiques.

4-1-3- Des finalités humaines

Elles concernent aussi bien les ambitions des dirigeants que l'épanouissement du personnel : bonnes conditions de travail, bien-être des salariés, participation au pouvoir de gestion.

4-2- Les objectifs de l'entreprise

Qu'est-ce qu'un objectif ? L'objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé, il peut être modifié au cours de l'activité et qui évolue avec le temps et les contraintes qui apparaissent dans l'entreprise que tant dans son environnement⁸.

Plusieurs classifications de l'objectif peuvent se trouver. Néanmoins, nous pouvons distinguer entre des objectifs économiques à l'exemple de :

⁶ Noura Beauchamp-kheira Rahmani-Jean-Louis « Economie d'entreprise » éd BTS Tertiaire, Paris, p 06.

⁷ Rachid Zammar « cours d'entrepreneuriat », cours université Mohamed Magda, Rabat, 2011/2012, p 03.

⁸ [Http://www.fr.wikipedia.org/wiki/e.com](http://www.fr.wikipedia.org/wiki/e.com) (consulté le 15/08/2015).

- croissance du chiffre d'affaires ;
- maintien ou augmentation des parts de marché ;
- Augmentation des bénéfices.

Et des objectifs non économiques tels que :

- satisfaction du personnels, formation pour le motivé ;
- Diminution de l'atteinte à l'environnement.

Par ailleurs un autre classement peut se faire pour ces derniers qui peuvent être qualitatifs quand il s'agit pour l'entreprise d'atteindre un seuil donné donc chiffré en terme de vente, de chiffre d'affaire, de coût par exemple pourcentage de part du marché soit (3%, 4%...), et quantitatif quand l'objectif a atteindre est seulement mesuré de manière qualitative par exemple améliorer l'image de marque de l'entreprise auprès des consommateurs.

5- Typologie de l'entreprise

Etant donné qu'une petite entreprise ne se gère pas comme une grande entreprise et que chacune a sa propre originalité, il est nécessaire de les regrouper en catégorie homogène a fin d'effectuer des comparaisons entre entreprise d'un même secteur, de décrire les entreprises en observant leurs structures et leurs comportement, d'évaluer les performances ou en encore de mettre en place une politique économique a leur spécificités. Donc, on peut classer les entreprises selon les aspects suivants :

5-1- La classification économique

Plusieurs critères économiques permettent de regrouper les entreprises⁹ :

5-1-1- La dimension de l'entreprise : elle peut être analysée a partir de nombre de salaries, du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, ou des capitaux propres ainsi :

5-1-1-1 L'effectif salarié : le nombre de salaries constitue le principal critère de classification entre petites, moyennes et grandes entreprises.

- la micro entreprise : est une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et sont presque exclusivement des entreprises individuelles. Elles sont très présentées dans les

⁹ DIEMER, Arnaud « économie d'entreprise », cours université IUFM d'Auvergne disponible sur <http://www.oconomica.net/private/cours/typologiedesentreprises.pdf>.(consulté le 20/10/2015)

pays émergents, où le développement économique repose quasi majoritairement sur elle¹⁰ ;

- petite entreprise : est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaire n'excède pas 200 millions de DA ;
- moyenne entreprise : est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire ne dépasse pas 2 millions de DA ;
- Grande entreprise : est une entreprise dont l'effectif est plus de 250 employés et le chiffre d'affaire dépasse et le chiffre d'affaire dépasse 2 millions de DA.

Certains auteurs parlent de très grande entreprise si le nombre de salariés dépasse 1000.

5-1-1-2- Le chiffre d'affaires : il représente le montant des ventes de produits ou de services effectué par l'entreprise au cours d'une année. Ce critère est fortement utilisé dans la presse nationale et internationale pour comparer toutes les entreprises. Il permet également de mesurer le degré de concentration industrielle de l'économie.

Tableau n° 1 : La définition algérienne de la PME

Entreprise	Effectif	Chiffre d'affaire
Petite entreprise	10 à 49	<200 millions DA
Moyenne entreprise	50 à 500	<2 milliards DA
Grande entreprise	Plus de 500	Plus de 2 milliards DA

Source : document du ministère PMEA

5-1-1-3- La valeur ajoutée : elle permet de mesurer la richesse créée par une entreprise au cours d'une période donnée. c'est la différence entre la production (sortie de l'entreprise) et les consommations intermédiaires (entrée dans l'entreprise).

5-1-1-4 Les capitaux propres : ils représentent ensemble des moyens financiers (le capital social et les réserves) qui appartiennent aux propriétaires de l'entreprise.

5-1-2- L'activité de l'entreprise : selon l'activité de l'entreprise on peut classer les entreprises selon la branche, le secteur et la nature d'activité.

5-1-2-1- Selon la branche¹¹ : ne regroupe que les entreprises à titre principale la même catégorie de biens (exemple de la firme Renault qui compte quatre branches les autos, les

¹⁰ [http://www.insee.fr/Accueil,Définitions et méthodes, Définitions](http://www.insee.fr/Accueil/Définitions%20et%20méthodes/Définitions) (consulté le 15/08/2015)

¹¹ INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

tracteurs, les camions, les machines outils). Et les entreprises fabriquant les produits pharmaceutiques.

Les entreprises d'une même branche ont pour points communs :

- usage d'une même technique ;
- Utilisation des mêmes matières premières.

5-1-2-2- Selon le secteur on distingue trois secteurs d'activités :

- **Le secteur primaire** : il regroupe toutes les entreprises utilisant à titre principale le facteur naturel. il englobe l'agriculture, l'élevage, la pêche, la chasse et l'exploitation des forêts.
- **Le secteur secondaire** : il réunit toutes les entreprises ayant activité la transformation de matière première en produit fini et englobe les industries suivantes :
 - les industries énergétiques ;
 - les industries de base qui effectuent la première transformation ;
 - Les industries de transformation qui agissent à un stade plus élaboré.
- **Le secteur tertiaire** : il englobe l'ensemble des activités économiques qui ne relèvent ni de l'agriculture ni du travail industriel ou artisanal il s'agit de la production de bien de nature immatériel formant un ensemble composite qui comprend le commerce, le transport, l'administration et les services publics (enseignement, santé, police...) , les services privés aux entreprises et aux particuliers.

5-1-2-3- Selon la nature d'activité : cette classification fondamentale permet de regrouper les entreprises en six catégories plus au moins homogènes :

- **Les entreprises commerciales** : elles achètent des marchandises et les revendent sans les transformer ni les modifier. Exemple achat en gros de denrée alimentaire pour les distribuer aux détaillants.
- **Les entreprises industrielles** : elles transforment les matières premières en produit semi fini. Elles ont pour objet l'exploitation des ressources naturelles et la production organisée de bien matériel ou immatériel. on y classe les industries :
 - de la construction (bâtiment, travaux public, automobile) ;
 - de l'extraction (minière) ;
 - De transformation des matières (chimie, métallurgie).
- **Les entreprises prestataire de services** : elles fournissent et vendent des services. Exemple : taxis, ambulance, transport, agence de voyage, santé, médecine...

- **Les entreprises d'assurance** : elles recouvrent leur clients pour certains risques tel que assurances vie, assurances dommages, et effectuent des opérations financières.
- **Les entreprises agricoles** : elles regroupent toutes les activités de production, les activités de transformation, et de commercialisation des produits de l'exploitation.
- **Les établissements de crédits** : elles effectuent des opérations de banque (réception des dépôts, octrois de crédits, les transactions sur les marchés).

5-2- Classification selon le statut juridique

Selon cette classification on peut classer les entreprises selon deux critères : la propriété de l'entreprise et la personnalité juridique.

5-2-1- Selon la propriété de l'entreprise

Les entreprises peuvent appartenir à une seule personne (entreprise individuelle), à plusieurs associés, à l'Etat (entreprise publique) ou elles appartiennent à un privé.

5-2-1-1- L'entreprise individuelle : est une entreprise à propriétaire unique, elle appartient à une seule personne. Cependant le propriétaire peut avoir des employés sous sa responsabilité, ainsi qu'il garantit les capitaux, établit et exploite l'entreprise, il assume seul les risques de l'entreprise, il demeure personnellement et entièrement responsable de ses dettes.¹²

5-2-1-2- L'entreprise publiques : est une entreprise de secteur marchand soumise à des contraintes de secteur public et d'intérêt général définie et imposé par l'Etat ainsi que le contrôle. La notion de contrôle renvoie soit à la détention par l'Etat de la totalité ou de la majorité du capital soit quand il n'y a pas de capital social à la tutelle plus au moins étroite exercée par la puissance publique sur la gestion de l'entreprise.

Les entreprises publiques se distinguent de l'administration publique qui ne vend pas leurs biens et services sur le marché.

Du point de vue institutionnel et juridique sont considérées comme appartenant au secteur public « les établissements publics ont un caractère industriel et commercial, la société nationales d'économie mixte, les sociétés dont la majorité du capital est détenue par l'Etat »¹³

5-2-1-3- L'entreprise privée : est une structure légale (société anonyme, société par action ou société à responsabilité limitée) dont le capital provient à un ou plusieurs actionnaires.

¹² <http://www.mic.gouv.qc.ca/entreprise/fr/html> (consulté le 20/08/2015)

¹³ Dictionnaire d'économie et science sociale, édition BERTI, p366.

Les entreprises privées sont soumises à la concurrence dans une économie de marché, doivent éventuellement survivre en dégagant des profits. Elles ne poursuivent pas uniquement des buts d'intérêts particuliers, ceux des actionnaires, dirigeant, salariés, créanciers mais également des buts d'intérêt général : l'existence d'entreprise privé florissantes permettent le maintien des grands équilibres économiques et sociales.

5-2-2- La personnalité juridique

La plupart des sociétés sont dotées de la personnalité morale. Elles sont constituées en fonction de la personne des associés (société en nom collectif SNC), en considération des capitaux apportés (société par action SPA, société à responsabilité limitée SARL, entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée EURL).

5-2-2-1- La société de personne : la personnalité des associés est large, est connue des tiers qui traitent la société en raison de la confiance et du degré de connaissance qu'ils ont envers les associés. La garantie qu'offre la société est la responsabilité indéfinie, solidaire et illimitée des associés. Donc nous relevons :

- **La société en nom collectif (SNC) :** « relève de la catégorie des sociétés de personne. Elle doit être composée d'un minimum de deux associés disposant de la qualité de commerçant qui se témoignent une grande confiance en raison de leur responsabilité solidaire indéfinie »¹⁴

Elle a une raison sociale constituée par le nom de tous les associés ou d'un associé suivi de la mention « et CIE »¹⁵.

Le législateur n'a pas fixé de capital minimum pour la SNC en raison de la responsabilité solidaire et indéfinie.

5-2-2-2- Société de capitaux : la personne des associés est quasiment ignorée des tiers pour favoriser la considération financière et commerciale de la société à travers notamment l'importance des capitaux investis, d'où la multitude de précaution dont s'entoure le législateur pour garantir et assurer les tiers contre les risques de faillite. Donc nous relevons :

- **La société à responsabilité limitée (SARL) :** est une société de forme hybride, elle doit être composée d'un minimum de deux associés et d'un maximum de vingt associés.

¹⁴ Article 551 du code de commerce.

¹⁵ Article 552 du code de commerce.

Chapitre I : Quelques définitions et notions de base

- **L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :** Exception de l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée(EURL) composée d'un seul associé et le capital social ne peut être inférieur à cent mille de dinars (100000 DA).
- **La société par actions (SPA) :** elle est composée d'un minimum de sept actionnaires et qui n'a pas de maximum. Les actionnaires n'ont pas le statut de commerçant et leur responsabilité est limitée au montant de leur apport.

Tableau n°2 : Tableau récapitulatif de la classification juridique de l'entreprise

Société	SNC	SARL	SPA
Qualité des associés	Commerçant	Non commerçant	Non commerçant
Responsabilité	Indéfinie et solidaire	Limité aux apports	Limité aux apports
Nombre minimum	Deux(02)	Deux(02)	Sept(07)
Nombre maximum	Non limité	Vingt	Non limité
Capital social		Cent mille de dinars (100000 DA)	-Un millions de dinars sans appel à l'épargne (1000000 DA) -Cinq millions de dinar avec appel à l'épargne (5000000DA)
Nombre de droit social	Parts sociales	Parts sociales	Actions
Organe de gestion	Gérant	Gérant	Conseil d'administration (03 a 18 membres) avec PDG ou directoire (02a 05 membre) et conseil de surveillance (03a 18 membre)
Organe de contrôle (commissaire aux comptes)	Non	Obligatoire	Obligatoire
Régime fiscal	IRG sauf option à IBS	IBS	IBS

Source : [http://chambreuil.com/.../01.lesdifférentes.formes.juridiques.entreprise\(cosulté20/08/15\)](http://chambreuil.com/.../01.lesdifférentes.formes.juridiques.entreprise(cosulté20/08/15))

Section II : La structure de l'entreprise

On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représenté par un organigramme et définir ce qu'on appelle une organisation.

Ainsi que, le découpage de l'entreprise en sous-système permet d'étudier des structures schématisées par des organigrammes. Les structures simples dont la plupart ont été décrites et analysées laissent aujourd'hui place à des structures plus complexes et mieux adaptées à la réalité des grandes organisations.

Définition

« La structure de l'entreprise peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »¹⁶.

On dit ainsi que la structure est la décomposition des services, le découpage des tâches et les relations entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

La structure de l'entreprise peut être représentée comme un organigramme qui schématise les relations d'ordre hiérarchique entre les différents services de l'entreprise. On distingue plusieurs types de structures :

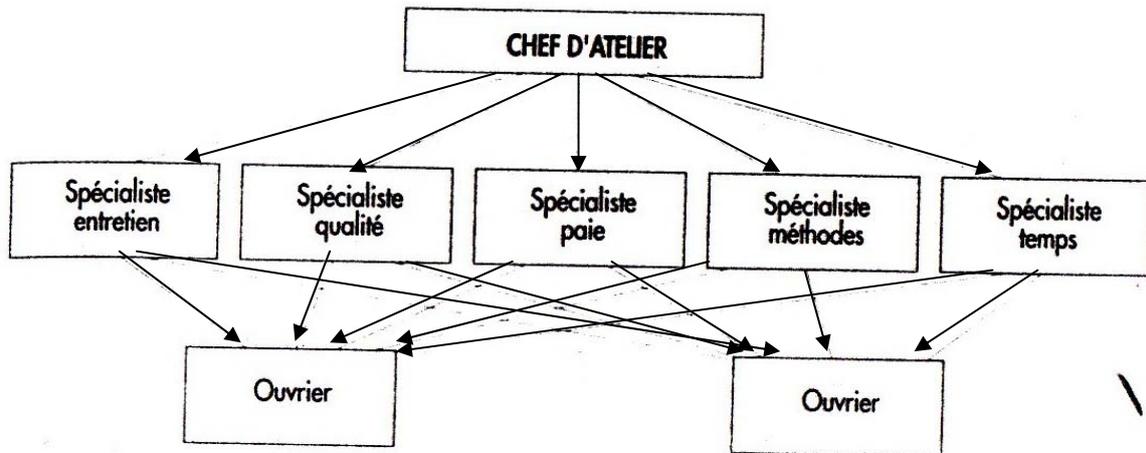
1- Les structures simples

1-1 La structure fonctionnelle

Le principe de cette structure est que le travail est réparti selon les fonctions nécessaires à l'activité et le pouvoir est rattaché à chaque fonction ou tout salarié dépend de plusieurs chefs chacun ayant autorité dans son domaine propre. Trop souvent, il se pose des problèmes de coordination et de communication entre les différentes fonctions.

¹⁶ M. Darbelet , L. Izard , M. Scaramuz , op.cit , p 15

Schéma N° 1: la structure fonctionnelle

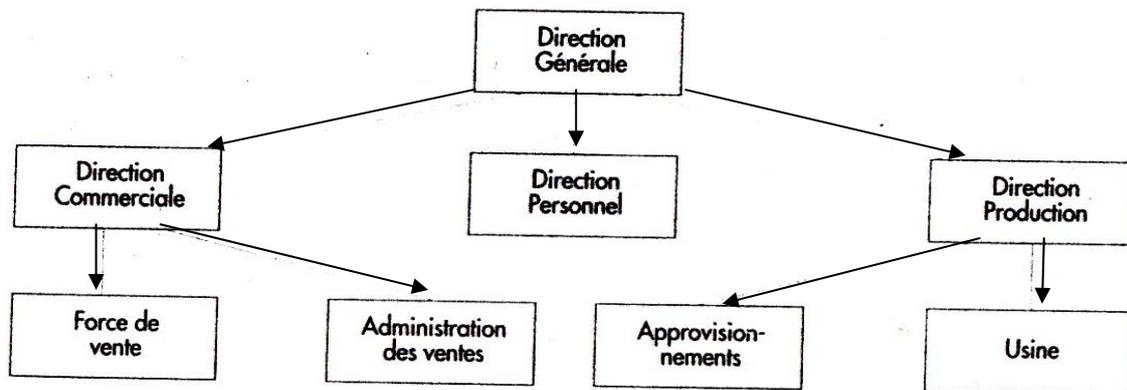


Source : M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, op-cite, p 15.

1-2- La structure hiérarchique

Elle repose sur l'idée du commandement unique c'est-à-dire chaque salarié ne dépend que d'un seul chef hiérarchique. Le découpage des responsabilités peut faire par fonction, par unité de production.

Schéma N° 2 : la structure hiérarchique

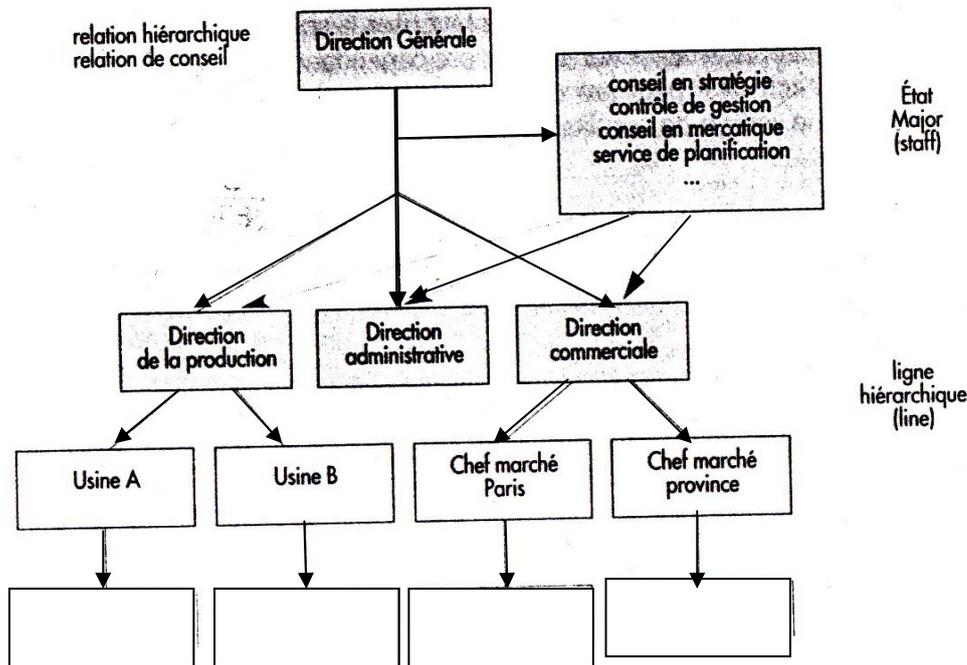


Source : M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, op-cite, p 15

1-3- La structure hiérarchico-fonctionnelle

C'est une solution hybride des deux premières structures, elle associe des services hiérarchique contrôlés et des services fonctionnelles.

Schéma N°3 : la structure hiérarchico-fonctionnelle



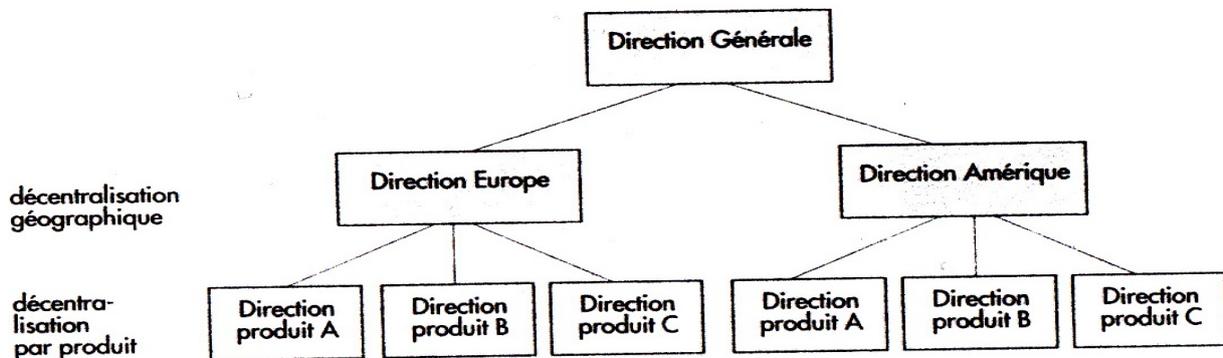
Source : M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, op-cite, p 16.

1-4- La structure décentralisée

Ce type de structure repose sur le principe de délégation du pouvoir de décision, de l'autorité et de la responsabilité¹⁷.

- la structure décentralisée géographique : vise à répartir les activités d'une entreprise en zones géographiques autonomes ;
- La structure décentralisée par produit : répartit la production entre plusieurs divisions qui sont chacune responsable d'un produit ou d'une famille de produit.

Schéma N° 4: la structure décentralisée



Source : M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, op-cite, p 16.

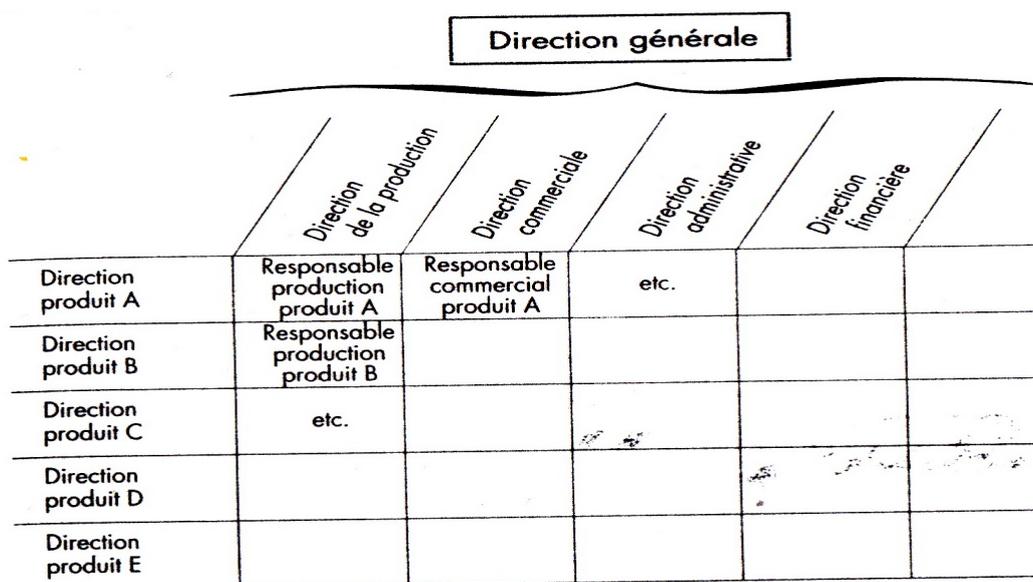
¹⁷ M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz , op-cite , p 17

2- Les structures complexes

2-1- La structure matricielle

Cette structure défend le principe de la dualité de commandement ou chaque salarié est rattaché à un chef de produit et un responsable fonctionnel. Cette structure permet une décentralisation des pouvoirs mais nécessite une coordination précise, c'est une structure qui ne délimite pas de manière précise et définitive l'autorité¹⁸.

Schéma N°5 : La structure matricielle



Source : M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, op-cite, p 17.

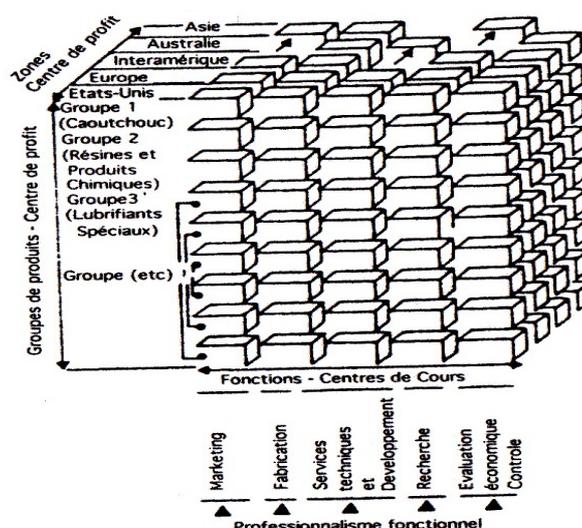
2-2- La structure multidimensionnelle

Elle repose sur le même principe que la structure précédente mais associe plusieurs lignes hiérarchiques¹⁹.

¹⁸ MINTZBERG.H, « structure et dynamique des organisations », éditions organisations, paris, 1982, p 119.

¹⁹ MINTZBERG. H, op -cit, p 120.

Schéma N°6 : La structure multidimensionnelle



Source : M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, op-cite, p 17

3- Les structures formelles et informelles

3-1- La structure formelle

La structure formelle de l'entreprise a pour but de coordonner ces actions et atteindre ces objectifs, à cet effet les dirigeants de l'entreprise planifient la structure formelle pour diviser le travail, établir des modèles de relations entre les services et confier sa réalisation à plusieurs services hiérarchiques.

3-2- La structure informelle

Pour une meilleure circulation des informations d'une part, maîtriser et comprendre l'organisation d'autre part, il faut prendre en compte la structure informelle qui complète la structure formelle par ces réseaux qui s'intéressent aux relations d'autorité non prévues (liées par exemple à la compétence particulière d'un membre de l'organisation et les habitudes de travail non écrites)²⁰.

4- La structure de Mintzeberg²¹

Dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la diversité des organisations économiques, H.Mintzeberg avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses composantes.

²⁰ CAREIRO, I, « organisation et gestion des entreprises », AEGDE-CLET, paris, p 26.

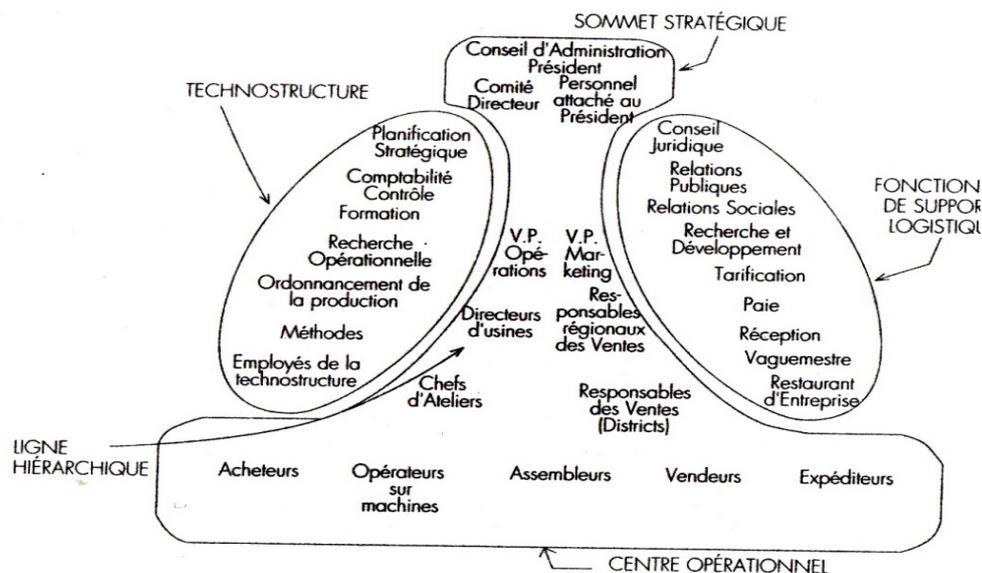
²¹ MINTZBERG, H, « le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisations, 1989.

Toutefois, la combinaison de celles-ci et leur hiérarchisation conduisent à une forte différenciation des formes organisationnelles. Une nouvelle représentation de la structure des entreprises est définie à partir de cinq composantes de base :

- **Sommet stratégique:** c'est l'organe de direction de l'entreprise.
- **Ligne hiérarchique:** c'est une hiérarchie composée de cadre opérationnel chargé d'animer des équipes de travail directement productives (coordination entre le sommet et le centre opérationnel).
- **Centre opérationnel :** il constitue la base de toute organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif.
- **La technostucture :** elle est composée d'analyste et d'expert qui réalise des activités appelées indirectement productive, ce sont la plupart des cadres fonctionnels.
- **La fonction de support logistique :** elle fournit différents services internes à l'organisation.

Toute organisation comprend selon Mintzberg, ces cinq composantes. Les fonctions peuvent se recouper, ou être assurées par un même participant mais en général, elles sont distinctes. Dans son ouvrage « voyage au centre des organisations », Mintzberg définira une sixième composante : l'idéologie. Cette dernière se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et la différence des autres. Cette notion est à rapprocher et regrouper l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites, des tabous et des symboles. La typologie de Mintzberg est remarquable car elle élabore l'organisation comme un assemblage structuré de participants, et non comme une collection d'individus dont les relations sont déterminés de façon exogène. Elle part du principe qu'une organisation est avant tout une coalition entre sous-groupes structurés de participants, hétérogènes certes, mais dont résulte pourtant une cohérence propre.

Schéma N°7 : la technostructure de Mintzberg



Source : M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuz, op-cit, p 18.

Section III : L'entreprise et son environnement

L'entreprise ne vit pas en autarcie elle est conditionnée par le milieu dans lequel s'insère son activité et entretien des relations avec son environnement, l'environnement peut se définir comme ensemble des facteurs extérieurs qui influencent sur l'entreprise.

Définition

« L'environnement de l'entreprise regroupe tout les facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques qui ont une incidence sur la vie de l'entreprise ». ²² Il regroupe en effet de multiples facteurs que l'on peut classer en deux catégories.

1- Les composantes de l'environnement

1-1- Marco-environnement ou l'environnement général

Il constitue d'un ensemble de facteurs qui ont des conséquences sur l'entreprise, ces facteurs sont les suivants :

²² M. Darbelet, L. Izard , M. Scaramuz ,op.cit, p 29

1-1-1- Economique : croissance économique, évolution des prix, la politique économique de pays.

1-1-2- Technologique : état et évolution des connaissances, généralisation de l'informatique, difficultés de protéger les inventions.

1-1-3- Juridique : la réglementation en vigueur, la législation existante pour la production des produits, les normes.

1-1-4- Démographique : la pyramide des âges, le taux de mortalité et de natalité.

1-2- Micro- environnement ou l'environnement spécifique de l'entreprise

Il est constitué par ces partenaires sur le marché celle-ci peut aussi bien subir qu'influencer les variables qui caractérisent ce micro- environnement, donc on peut distinguer plusieurs structures de ce dernier :

1-2-1- La structure concurrentielle : nombres et taille des concurrents, comportement des entreprises concurrentes.

1-2-2- la structure sociale : existence des conventions, degré de syndicalisation.

1-2-3- La structure commerciale mode d'organisation des marchés, le rôle de circuit de distribution, segmentation.

1-2-4- Structure technologique : les économies d'échelle, diffusion des progrès technologiques.

1-2-5- La structure industrielle : nombres, taille, et forces industrielles impliquées dans la vie de l'entreprise.

1-2-6- La structure économique : l'organisation de la profession, barrière à l'entrée.

2- La relation environnement- entreprises

Il est important pour l'entreprise de prendre en compte l'évolution de l'environnement pour définir sa stratégie. Il s'agit donc d'étudier tout les effets et les environnements susceptibles d'influencer son comportement.

2-1- L'environnement économique

Les entreprises ont subi pendant longtemps les effets de la crise économique et la concurrence internationale. Mais les perspectives économiques sont plutôt encourageantes pour les entreprises (maîtrise de l'inflation, stabilité des prix, équilibre de la balance extérieure,

stabilité du taux de chômage). Celle-ci doit tenir compte de l'environnement social et s'adapter aux développements rapides de la technologie²³.

2-2- L'environnement sociologique

L'entreprise doit prendre en compte l'évolution des mentalités et des nouvelles priorités qui s'imposent à elle en mettant en valeur le rôle clé de l'entreprise dans la vie économique.

2-3- L'environnement technologique

Les procédés de production sont plus en plus sophistiqués suite à une course à la technologie (robotisation, assistance par l'ordinateur a généré une révolution industrielle). L'environnement technologique évolue rapidement, ce qui peut perturber le fonctionnement de l'entreprise.

2-4- L'environnement institutionnel

Le législateur s'est donné les moyens pour contrôler l'évolution et l'environnement social et économique. Le droit des affaires (le droit de la concurrence et le droit de consommateurs), a été instauré pour protéger les consommateurs et assurer la libre concurrence entre les entreprises.

2-5- L'environnement international

Depuis les années 80 la mondialisation des échanges et construction Européenne (libre circulation des hommes, des marchandises et des capitaux) modifient le champ concurrentiel des entreprises et donnent une nouvelle dimension à la notion d'espace économique, celle-ci doivent faire face à des nouveaux pays industrialisés (Taiwan, Corée du sud, Japon...), à la régionalisation de l'économie, ainsi qu'aux conséquences à l'endettement et l'appauvrissement des pays en voie de développement.

3- Les relations interentreprises

Les relations entre les entreprises industrielles constituent un élément essentiel de leur environnement. Ces relations peuvent être aussi bien des relations de concurrence que des relations de complémentarité.

²³ http://fsjp.ucad.sn/filescours.ijentreprise_envi.pdf (consulté le 5/10/2015).

3-1- Les relations de concurrence

Les entreprises qui produisent les mêmes services, entrent directement en compétition sur le marché aval (l'écoulement de leur propre production), il est donc possible de déterminer la stratégie de chaque entreprise en étudiant la structure de marché sur lequel elle écoule sa production. Toutefois sur le marché aval la concurrence peut également se manifester sur le marché amont. En effet les entreprises doivent se procurer les capitaux, la main d'œuvre, les matières premières et les technologies qui vont lui permettre de produire. On constate généralement deux caractéristiques importantes de jeu de la concurrence :

- il est par nature évolutif : la qualité des produits, l'innovation, la publicité constituent les principales variables qui influencent directement la demande. Les prix ne seraient plus la seule variable qui régule le marché ;
- Il est souvent limitatif : les processus de concentration et les nombreux accords de coopération tendent à limiter le champ concurrentiel de l'entreprise. La montée des dépenses de recherche-développement est un facteur qui peut expliquer les tentatives de rapprochement des entreprises.

3-2- Les relations de complémentarités

La mise en œuvre de relation de complémentarité peut répondre à des préoccupations très diversifiées. La maîtrise d'un marché et des coûts de production, la recherche d'une complémentarité entre entreprises, la possibilité de diversifier ses activités, et la spécialisation peuvent être motivation à des accords interindustriels. On distingue généralement deux types d'accords de coopération : la coopération en recherche-développement qui consiste en l'ensemble des activités par lesquelles un État ou toute autre personne morale de droit public ou privé apporte sa contribution au développement institutionnel, économique, social et culturel d'autres États²⁴. Les accords de coproduction à savoir les accords entre deux producteurs décidant de mettre en commun leurs capacités professionnelles et financières afin de trouver tout ou partie de financement d'une œuvre audiovisuelle.

La forme la plus achevée d'accords industriels est le Groupe d'Intérêt Economique (GIE) qui est composé de personnes physiques ou morales ayant pour but de faciliter l'exercice de l'activité économique de ses membres, vise à la mise en commun de divers composants de cette activité ; bien que doté de la personnalité morale, un GIE n'est ni une

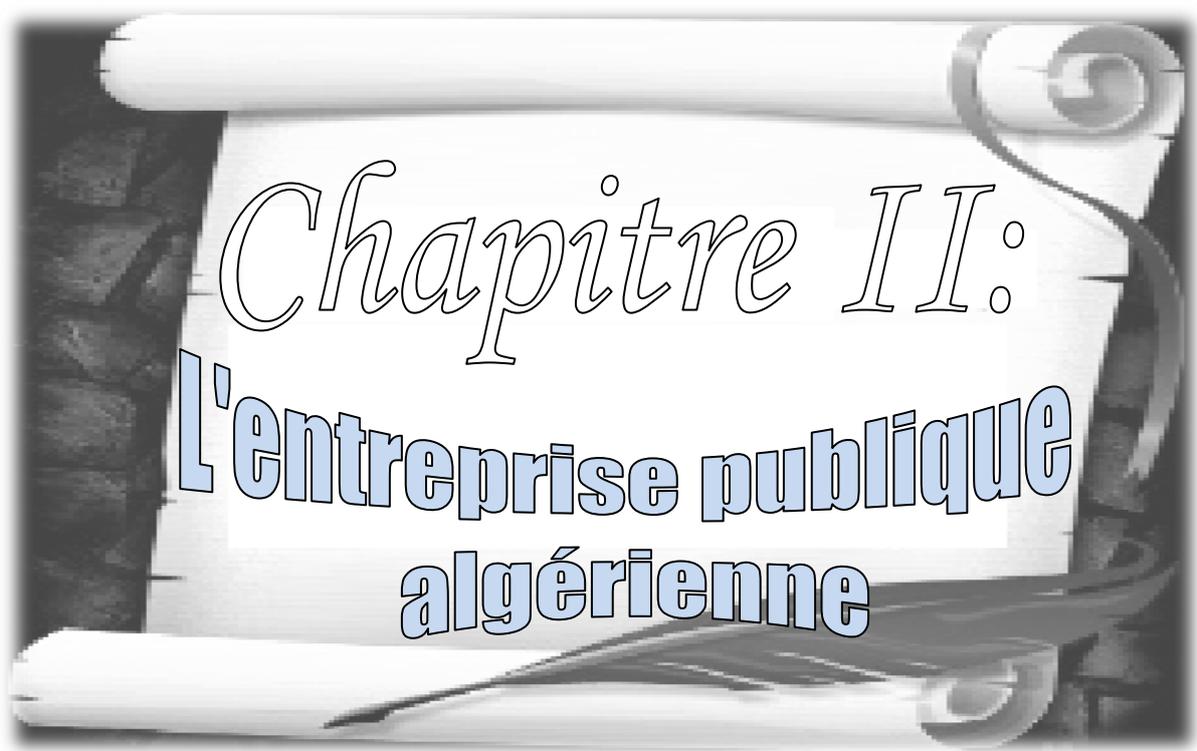
²⁴ <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01113816/document>(consulté le 27/10/2015).

société ni une association, il ne peut être constitué que pour une durée déterminée et ne doit pas avoir pour objectif de réaliser des bénéfices pour lui même²⁵. L'objet de création de ces groupes est l'amélioration des résultats de leurs entreprises.

Conclusion

A l'issue de ce premier chapitre consacré à la présentation générale de différentes notions de base de l'entreprise à travers ses différentes approches et typologies, nous concluons que le nouveau contexte environnemental des entreprises impose de nouvelles pratiques pour tous types d'entreprise en termes de management adaptées au management moderne des entreprises afin d'atteindre les objectifs tracés par l'entreprise.

²⁵ <http://www.google.dz/mnyg0R7bnyDQ DIAZE q=définition+ de + groupe + d% 27 intérêt + éco+ PDF> (consulté le 20/10/2015).



Chapitre II:

**L'entreprise publique
algérienne**

Introduction

L'entreprise du secteur public est depuis l'indépendance, un champ d'expérimentation. Au rythme des options retenues au cours de son existence, elle a ainsi connu plusieurs mutations afin de s'adapter aux nouvelles données économiques et sociales, et pour ce faire le secteur public a donné naissance, dans le secteur industriel à la création de plusieurs entreprises, ayant pour objectif d'assurer le développement économique et social de l'Algérie.

Le changement organisationnel qu'implique l'environnement économique des entreprises a un impact direct sur leur mode de gestion et leur organisation. Ces changements d'environnement imposent aux entreprises publiques économiques (EPE) plusieurs réformes qui ont débuté par la restructuration organique et financière après un système de gestion et d'organisation centralisé, qui a entraîné les entreprises publiques dans une incapacité à résoudre des problèmes de financement, d'approvisionnement, de maintenance des équipements, de savoir-faire et de gestion. Plusieurs autres réformes se sont alors succédées et qui sont suivies de l'assainissement financier, dans l'objectif d'éliminer les contraintes financières auxquelles se trouve confronté l'entreprise publique et ces difficultés qui restent inchangeable.

L'objectif de ce chapitre consiste alors à présenter, dans la première section, et l'évolution des entreprises publiques algérienne, dans la deuxième section leur différentes restructurations, et en dernier point de ce chapitre nous aborderons l'assainissement financier de celles-ci.

Section I : Evolution de l'entreprise publique algérienne

L'entreprise publique algérienne a connu, depuis l'indépendance jusqu'à l'heure actuelle, plusieurs transformations. Ces entreprises ont été considérées comme l'instrument stratégique au service du développement économique, en conséquence, elles ont connu plusieurs modes de gestion depuis l'indépendance. Allant de l'autogestion à l'autonomie de gestion : de l'autogestion à la nationalisation, la gestion socialiste des entreprises (G.S.E), la restructuration (organique et financière, et l'autonomie) et au programme d'ajustement structurel (PAS). de ce fait le contrôle de ces dernières a été modifié selon le mode de gestion appliqué.

1- L'entreprise publique héritée du système coloniale

Le statut de l'entreprise publique algérienne a d'abord été emprunté au droit administratif français avant de subir des adaptations qui l'ont transformée en entreprise socialiste. La notion d'entreprise publique a été utilisée dès l'indépendance, mais elle était empruntée au droit administratif français puisqu'il s'agissait d'entreprises assujetties au contrôle de la commission de vérification des comptes des entreprises. Finalement c'est un texte fiscal qui a précisé la notion d'entreprises publique, il s'agit d'un texte de 1969, en l'occurrence l'ordonnance n°69-2 du 17/01/1969, qui complète la loi de finance pour 1969 et qui institue une contribution spéciale des entreprises publiques au budget de l'Etat. Selon ce texte ces dernières, les entreprises autogérées du secteur industriel et les établissements publics à caractère industriel et commercial sont des entreprises d'Etat

Cependant, les diverses formes juridiques de l'entreprises publique algérienne sont plus variées qu'en France on y recense²⁶ :

- les sociétés nationales ;
- les société et établissements publics à caractère industriel et commercial(OPIC) qui sont selon la législation française, une entreprise dont le capital est totalement détenu par l'Etat, gérés en principe selon les règles du droit privé et soumis aux règles de la comptabilité privé ;
- les entreprises industrielles autogérées ;
- les sociétés d'économie mixte qui sont des sociétés de type commercial, mais dont l'Etat ou les collectivités publiques détiennent une partie du capital ;
- Les établissements publics administratifs(EPA).

L'entreprise publique algérienne a connu différents problème durant la période de colonisation, a titre d'exemple : faible participation des travailleurs à la gestion, mauvaise connaissance du patrimoine de l'entreprise vu l'absence de documentation, éparpillement des unités à travers le territoire national, difficulté d'approvisionnement.

²⁶ Benissad H ; « réforme économique en Algérie » ; OPU ; Alger 1994 ;p 44.

2- L'entreprise autogérée (1963-1967)

Pour défendre l'intérêt du pays, au lendemain de l'Indépendance, les travailleurs ont pris en main la gérance de leurs propres unités industrielles, en conséquence, des comités de gestion ont été créés, et un acte participatif a incité l'Etat de le formaliser juridiquement par l'autogestion.²⁷ Aussi est considéré comme entreprise publique autogérée, toute entité ayant plus de dix salariés et déclarée vacante. Elle était structurée en trois organes principaux : l'assemblée générale des travailleurs, le comité de gestion et le directeur de l'entreprise.

3- La société nationale

Dès 1964, l'Etat a créé plusieurs sociétés dont le but est de faire naître le projet économique et social, et prend en main la gérance de certaines activités, et pour appliquer la stratégie d'étendre la propriété publique le mode de gestion est appelé la société nationale. Elle est spécifiée par une centralisation des structures, sa gestion est confiée à un directeur général nommé par décret et sur proposition du ministère tutelle, assisté d'un organe appelé parfois conseil d'administration ou conseil d'orientation et elle était soumise à la comptabilité commerciale.

Toutefois, l'organisation de cette société a connu trois modèles : le premier mode d'organisation, la société nationale qui était ordonnée comme une société anonyme dotée d'un conseil d'administration ; le second mode d'organisation qui dissimule deux axes principaux, un reproduisait la préoccupation des travailleurs, cette organisation avait été traduite par la commission de contrôle composé de 08 membre : quatre (04) représentants l'Etat, un représentant de la banque centrale, un représentant de la caisse Algérienne de développement et deux travailleurs ; d'autre part, le dernier mode d'organisation était caractérisé par une structure autoritaire, un directeur générale nommé par décret et dispose de tous pouvoirs sous la tutelle du ministre.

Simultanément, la société nationale a rencontré de nombreux problèmes (l'absence d'un système homogène, l'hétérogénéité des niveaux technologiques, un objectif économique

²⁷ Les décrets N°62-02 du 22/10/1962 et le décret N° 63-95 du 22/03/1963 relatif à la réglementation et l'organisation de l'autogestion

socialiste dans un environnement dominé par les mécanismes du marché et d'une économie capitaliste,....etc.), qui ont mis terme à ce mode de gestion, et fin à sa vie économique.²⁸

4- L'entreprise nationale et la gestion socialiste (G.S.E)

En 1970 la société nationale était créée dont le but d'améliorer la situation économique du pays. Cette période a connue un nouveaux mécanisme au sein de l'économie nationale, il s'agit, en effet, de la planification et de la réforme financière.

Pour atteindre les objectifs du plan, il a fallu centraliser les ressources financières, des réformes financières avaient été mises en œuvre afin d'assurer le financement rationnel des projets d'investissements à l'échelle macro-économique. A cet effet, de nouveaux éléments d'organisation de l'entreprise publique avaient été introduits par la loi de finance 1970 complétée par celle de 1971. Par conséquent l'entreprise publique avait exercé la fonction instrumentale au service de l'administration économique, car elle était soumise aux injonctions de son ministère tutelle, aux prescriptions, ministère de finances, ministère de commerces, ministère du travail, et de la banque auprès de la quelle était domiciliée etc..... ceci avait réduit complètement son champ décisionnel et avait éliminé son autonomie.

A partir de 1970, l'entreprise publique est devenue un espace d'accumulation du capital étatique ou précisément dit un outil opérationnel d'exécution des projets d'investissement qui ont été déterminés par le plan.

A cet effet, l'avènement de la planification centralisé et de la réforme financière l'entreprise publique était devenue un organe déconcentré de l'administration économique de l'Etat. Cette réforme visait à uniformiser la structure juridique des entreprises publiques, et elle se caractérisait fondamentalement par l'institutionnalisation de la participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise et ils avaient été considérés comme des producteurs gestionnaires.

L'organisation et la gestion socialiste des entreprises avaient été progressivement mises en place à partir 1972. Les organes de gestion sont : l'assemblée des travailleurs, les commissions spécialisées qui sont en nombre cinq, la commission économique et financière, la commission des affaires sociales et culturelles, la commission du personnel et de la

²⁸ DERROUIS Salima, « la pratique de l'audit comptable et financier dans les entreprises publiques économiques EPE, Cas : group GIC ERCO », mémoire de magister, Université d'Oran, 2009/2010.

formation, la commission de discipline, la commission d'hygiène et de sécurité, et le conseil de direction²⁹.

D'autres textes avaient été promulgués qui dessinaient toujours l'organisation de cette entité, il s'agit de : le décret N° 75-149 du 21/11/1975 relatif aux conseils de direction des entreprises socialiste à caractère économique, et le décret N°75/150 du 21/11/1975 relatif aux prérogatives des assemblées des travailleurs des entreprises socialiste à caractère économique.

5- L'entreprise publique économique (EPE)

Cette dernière étape importante dans l'histoire de l'entreprise publique algérienne, où cette dernière, pour la première fois, se trouve libre d'agir de manière rationnelle telle n'importe entreprise économique de marché privé soit elle ou publique. L'objectif des EPE est surmonté leurs difficultés de gestion en tout genre (financière, organisationnelle, de production...). Les responsables ont décidé de restructurer ces entreprises en suivant deux formes de restructurations (organique et financière).

Section II : les différentes restructurations de l'entreprise publique algérienne

Un bilan économique évaluatif pour la période 1967-1978 a démontré plusieurs dysfonctionnements (le déséquilibre financier avait engendré le dérèglement économique, la rigidité dans le fonctionnement de l'économie et la grande complexité de la gestion...etc.) qui avait affecté la gestion de l'entreprise publique. Ces dysfonctionnements avaient été à l'origine de la crise publique et de remettre en cause l'ancien mode de gestion.

Les orientations du plan quinquennal déterminent que la restructuration des entreprises a pour finalités la satisfaction grandissante des besoins de l'économie et des citoyens par :

- l'amélioration des conditions de fonctionnement ;
- une plus grande maîtrise de l'appareil de production ;
- La responsabilisation des délégués agents de l'économie.

Les aspects principaux de cette réforme organisationnelle sont la décentralisation partielle de la prise de décision, la restructuration organisationnelle des entreprises nationales

²⁹ Bouyacoub A; « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie » ; volume I ; OPU ; p 113.

en petite unités et la restructuration financière visant à assainir leur bilans, ainsi que de lancer un nouveau mode de gestion « L'autonomie ».

1- La restructuration organique (1981-1983)

Le but de cette démarche entreprise à l'égard des entreprises publiques était de rapprocher le plus possible les producteurs des centres de décision pour diminuer la bureaucratie.

En effet, la réforme des structures vise une plus grande maîtrise de l'appareil de production et une utilisation efficiente des capacités productives (humaines, financière...). L'intérêt est de casser les conglomérats que seraient devenues les entreprises publiques, ingérables, incontrôlables et inefficaces.

La restructuration organique engagée à partir de 1980 a été focalisée sur le redimensionnement des entreprises en vue de rendre leur gestion plus maîtrisable. Une quinzaine d'entreprises industrielles a ainsi donné naissance à plus d'une centaine d'entreprise. En réalité, à travers cette réorganisation, la problématique de la rentabilité financière des entreprises nationales était également posée.

1-1- Objectif de la restructuration organique (1981-1983) :

La réorganisation structurelle des entreprises publiques s'attaquait aux aspects négatifs tant décriés par les économistes et les gestionnaires de ces entreprises. Le contenu des critiques comprenait³⁰ :

- la taille gigantesque atteinte par les sociétés nationales ;
- l'emploi d'un personnel exagéré dans le secteur public ;
- Une gestion bureaucratique marquée par une ingérence de la tutelle dans la gestion des affaires des entreprises d'Etat.

A cet effet, la restructuration organique visait l'amélioration des performances des entreprises publiques par le développement de la déconcentration et la décentralisation de la gestion des activités de production des biens et services, afin d'avoir une plus grande adéquation entre la taille de l'entreprise, son niveau d'intervention et sa compétence territoriale.

³⁰ Boudjenah Y ; « Algérie décomposition d'une industrie : la restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question » ; édition l'Harmattan ; 2002 ; p 77.

1-2- La mise en œuvre de la restructuration organique 1981-1983 :

Pour réaliser les objectifs assignés à cette restructuration, les entreprises publiques ont été donc divisées en plusieurs unités selon les critères ci-dessous retenus par cette démarche ³¹:

- la séparation des fonctions de production et de distribution ;
- la spécialisation par familles homogène de produit ;
- la spécialisation par filières technologique ;
- La spécialisation par activité homogène.

Ainsi, selon ces critères dans certaines branches le découpage était vertical c'est-à-dire l'entreprise est scindé en plusieurs créneaux, elle exerce de ce fait l'ensemble des activités (production, commercialisation et développement). Tel était le cas a titre d'exemple SONACOME divisée en trois entreprise, une spécialisée dans la fabrication du matériel agricole(a sidi bel Abbes et Constantine) ; une spécialisée dans la production de véhicules industriels (a Rouïba) et une troisième qui s'occupait de la distribution de véhicules de particuliers (à Alger).

Le découpage peut être aussi géographique, par une déconcentration régionale et la création de nouvelles sociétés de certaine wilaya. Tel était le cas de l'ENIEM à TIZI OUZOU et l'ENIE a SIDI BEL ABBES. Par cette déconcentration ; l'Etat a voulu instaurer un équilibre régional ; ainsi des sièges sociaux d'un nombre d'entreprise étaient transférés vers d'autre chefs lieux de wilayas du pays et sont rapprochés de leurs principaux centres de production³².

La dispersion des nouvelles entreprises issues de la restructuration à travers le territoire national avait aussi pour objectif d'étendre le développement économique à l'intérieure du pays. Aussi des comités interministériels, spécialisés par fonction sont créés dans les domaines suivant : finance ; organisation, ressources humaines et moyens matériels. Ces comités sont sensés émettre leurs avis chacun dans son domaine quant à la situation de chaque entreprise publique ainsi que les mesures à prendre mais la dernière décision demeure toujours entre les mains du gouvernement. Ainsi, le comité chargé des finances en mains les missions suivantes :

³¹ M BOUDERSA ; « La ruine de l'économie algérienne sous CHADLI » ; édition Rahma ; 1993 ; p 99.

³² A LAMIRI ; « gérer l'entreprise en économie de marché » ; prestcom édition ; p 17.

- assainissement financier ;
- répartition du découvert bancaire entre les nouvelles entreprises ;
- répartition des engagements et des créances ;
- bilan de départ ;
- Gestion des biens appelés à être cédés à d'autres entreprises.

1-3- Conséquences et résultats de la restructuration organique 1981-1983:

Ces restructurations ont apporté des changements radicaux dans le paysage des entreprises publiques, on en distingue :

- des entreprises assurant la totalité des fonctions ;
- des entreprises dont l'activité s'exerce sur le territoire national ou d'une région, mais limitée uniquement à la production de bien ;
- des entreprises prestataire de services ;
- Des entreprises de développement.

La restructuration organique a eu le mérite d'avoir inauguré le terrain des grands changements privilégiant l'aspect économique : performance de l'appareil productif, rentabilité économique et financière.

Après leur restructuration, les entreprises publiques doivent faire jouer aux paramètres financiers le rôle de critère unique et efficient de leur viabilité économique. Contrairement à la période où le taux de consommation du crédit était considéré comme le critère essentiel. Des lors, la restructuration organique avait pour objectif de réaliser l'équilibre financier de l'entreprise publique, indicateur central de sa rentabilité lui permettant ainsi de réaliser les trois objectifs qu'on lui a assignés à savoir :

- assurer l'amortissement de l'outil de production pour en assurer le renouvellement ;
- respecter les échéanciers de remboursement des emprunts contractés pour financer les investissements ;
- Dégager un excédent financier pour participer à la croissance économique du pays.

Ainsi malgré la nécessité des ajustements entrepris pour le bon fonctionnement des entreprises publiques ; la restructuration ne s'est pas attaquée aux carences réelles ; elle a au contraire provoqué une multiplication de nouveaux problèmes, tels que la construction de

nouveau siège, la multiplication des structures nécessitant des moyens financiers et humains très importants³³.

2- La restructuration financière 1982

Parallèlement à la restructuration organique une restructuration financière était initiée à partir de 1982, celle-ci est sensée parachever la nouvelle réorganisation des entreprises publiques. Ces dernières sont en effet marquées par des déficits d'exploitation considérables et récurrents. Leur endettement bancaire était important³⁴.

Cette restructuration a permis de constituer le capital des entreprises en transformant les dettes à long terme de l'entreprise à l'égard du trésor en dotations définitives. c'est donc essentiellement un jeu d'écriture comptables quant à la dette bancaires des entreprises d'Etat , elle est largement consolidée, rééchelonnée , pour éviter que ces entreprises ne redéveloppent des impayés vis-à-vis des banques, il est prescrit de dégager à l'avenir des ressources propres pour s'autofinancer et mettre en place une comptabilité des coûts de production dont le but est la fixation des prix plus variés.

Les directives du ministère chargé du plan consiste dans le calcul des prix de revient des entreprises d'Etat devait s'effectuer à partir non pas des capacités de production effectives, mais des capacités normatives. Cette approche imposée aux entreprises ne pouvait mener à la suppression des déficits d'exploitation (car les prix normatifs sont généralement inférieur aux prix de revient réels). La recherche de l'autofinancement devient alors une affaire surréaliste Par ailleurs et dans cas condition de fixation des prix de vente, et le désir de déboucher un cash flow, une capacité d'autofinancement adéquation est un leurre.

Quant aux coûts de production, ils sont dominés par des charges salariales importantes, une forte sous-utilisations de capacités de production et des charges financières impressionnantes. En effet la réduction des sureffectifs est fortement souhaitée par beaucoup de dirigeants d'entreprise mais souvent sans étude préalable.

³³ Leila MELBOUCI ; « Le modèle des entreprises publiques algériennes, échec ou fin de mission » ; édition El-Amel ; p 198.

³⁴ M.H. BENISSAD : « Algérie restructuration et reformes économique (19979/1993) »; OPU Alger 1994 ; p 41,42, et 43

2-1- Les objectifs de la restructuration financière

Cette mission est assignée au comité national de restructuration qui a été créée à l'occasion d'une commission afin d'analyser les causes de la déstructuration financière des entreprises publiques, et partant définir un cadre propice à une meilleure allocation des ressources financières³⁵.

Différentes mesures sont envisagées la dette bancaire est rééchelonnée la dette à l'égard du trésor est transformée en dotation définitives, les entreprises devraient désormais, dégager des ressources propres pour établir des plans de redressement. Un fonds de roulement est assuré à l'entreprise lui permettant de fonctionner en fonction de la nature et de la taille de l'entreprise.

La première mission du comité était de constituer le capital ou de reconstituer les fonds propres des entreprises publiques caractérisées par des déficits considérables et cumulatifs.

Cette restructuration a pour objectifs³⁶ :

- l'assainissement des entreprises financièrement déséquilibrées par la résorption des déficits cumulés au cours de la période précédente ;
- la réduction du degré de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis de l'Etat par la concrétisation de son autonomie financière ;
- le rétablissement des équilibres financiers sur le court moyen et long terme ;
- modifier les dettes à long terme vis-à-vis du trésor public et vis-à-vis du secteur bancaire en dotation définitives ;
- L'application de la comptabilité analytique pour la détermination des coûts de revient afin que l'entreprise puisse dégager un surplus financier lui permettant de former l'avenir de ressources propres pour s'autofinancer.

2-2- Les facteurs de déstructuration de la situation financière

L'entreprise publique se trouve confrontée à un ensemble de contraintes financières aussi bien endogènes qu'exogènes ; ainsi au niveau micro-économique,³⁷ les causes de déstructuration financières sont liées à la fois à une productivité insuffisante, à l'accumulation

³⁵ CHIHA KHEMISSI « l'expérience algérienne dans le processus d'assainissement financier » revue de recherche n° 01 ; 2002 ; p16

³⁶ M.H. BENISSAD ; op-cité ; p 33.

³⁷ Chiha khemissi, op-cité ; p16

des surcoûts générés par la mauvaise gestion engendrant des retards dans l'exécution des projets et investissement lancés dans le cadre des différents plans de développement. S'ajoute à cela, le gonflement des coûts d'exploitation généré par l'importance des inputs en matière première et produit semi-finis importés, l'accroissement des charges d'exploitations, la multiplication des surcoûts d'exploitation et d'investissement ont contribué à l'apparition des déficits financiers paralysant.

Par ailleurs au niveau macro-économique, les causes concernant essentiellement la politique fiscale et celle des prix, en effet, la commission a constaté une grande distorsion entre les prix réels que l'entreprises devait appliquer afin de dégager un bénéfice, et les prix administrés qui lui sont imposé pour protégée le pouvoir d'achat du consommateur à faible revenu. Quant à la politique fiscale, elle était tout à fait en contradiction du rôle social que l'Etat imposait aux entreprises publiques générant des charges conséquentes pour elles ; pour une telle anomalie appelle une prise de mesures d'allègement du poids fiscal que subi ces entreprises. Ainsi, la perte subie, n'est rarement compensée par des subventions budgétaires, le pléthore et la complexité en matière d'imposition, la rigidité de la politique de crédit auprès des banques.

Afin de remédier à cette situation, il a été demandé à chaque entreprise d'élaborer un plan de restructuration en fonction des données comptables et financières qu'elles détiennent.

2-3- Les actions de la restructuration financière

Les actions de la restructuration financière sont de deux volets. Un groupe d'action d'ordre interne concernant essentiellement l'amélioration de la production et de la productivité, l'assainissement de la trésorerie, la gestion des composantes du cycle d'exploitation.³⁸

Et un second groupe d'actions externes ne dépendant pas de l'autorité de l'entreprise mais relevant de celle de l'Etat, i s'agit de doter les entreprises d'un fond de roulement, de réviser la structure des prix dans un but de la rapprocher à celle des coûts afin d'améliorer la situation financière de ces entreprises.

³⁸ CHIHA KHEMISSI. Op.cit ; p16et 17

2-4- Le financement de la restructuration financière

Dans le cadre de la restructuration financière, 300 entreprises ont bénéficié entre 1983 et 1987 d'un montant de 6015 milliards de dinars dégagés sous deux formes (voir tableau n°1) ; concours définitif destinés à l'augmentation du capital social, concours temporaires par l'augmentation du niveau du fonds de roulement (voir le tableau n°2)³⁹.

Globalement, il faut signaler que cette première tentative de réforme financière n'a toujours pas donnée de résultats escomptables en matière de redressement financier des entreprises publiques. En effet, comment juger de l'état de santé financière des entreprises publiques, lorsqu'on sait que pour une grande majorité d'entre elles les comptes de situation ne présentent pas un niveau minimum de fiabilité ? À partir de là, le constat à faire est que les entreprises dont l'équilibre est censé avoir été restauré se sont vite retrouvées à nouveau dans une situation de déstructuration financière, en un laps de temps record, c'est ainsi que l'on décide de basculer du jour au lendemain en autonomie.

Tableau n°3 : situation du déficit et du découvert bancaires de certains entreprises la fin de 1979 (en millions de dinars).

Entreprise	Niveau du découvert bancaire	Niveau du déficit d'exploitation
SONACOME	6300	850
SNSEMPAC	731	775
SOGEDIA	511	1186
ONACO	2184	515
SNMC	2181	4420

Source : document MPAT ; cité par A. BRAHIMI

³⁹ CHIHA KHEMISSI ; Op.Cit, p17.

2-5- Limites de la restructuration financière

2-5-1- Les obstacles à l'autofinancement

Pour calculer le coût de revient de leurs biens, les entreprises étaient amenées à utiliser les capacités de production normatives et non pas réelles ; cette approche ne peut être efficace car les coûts de revient normatifs sont largement inférieurs aux coûts de revient réels. De ce fait l'autofinancement devient très difficile à réaliser puisque les entreprises vendent à perte⁴⁰.

2-5-2- Les charges financières

L'endettement auprès des banques commerciales et du trésor, a induit malgré les faibles taux d'intérêts appliqués un volume de charges financières très lourdes. Les découverts bancaires des EPE sont dus d'une part, au partage de passif, et d'autre part aux dettes héritées des restructurations, cette situation est aggravée par les prélèvements fiscaux anormaux qui n'épargnaient même pas les entreprises déficitaires.

Malgré les efforts d'assainissement et de restructuration financière opérés, les entreprises d'Etat n'arrivent pas à mettre en place une politique rationnelle des prix des biens produits, cette dernière a contribué largement à l'échec des politiques de restructuration organique et financière des entreprises, d'où une réapparition rapide des déficits d'exploitation.

3- Les réformes de l'entreprise publique algérienne

3-1- La privatisation des EPE

L'opération de privatisation en Algérie est apparue pour la première fois au début des années 80 avec la loi 81/84 relative à la cessation des biens immobiliers publics aux particuliers ou l'introduction dans le secteur public soit de forme de gestion privées, soit à la fois de capitaux et de forme de gestion privées

Mais la propre loi à la privatisation des entreprises est celle contenue dans ordonnance n°95/22 du 26 août 1995. Cette loi a été révisée et modifiée par le décret n° 96/10 de janvier 1996 , elle a permis d'éclaircir les modalités de privatisation ainsi que les branches à privatiser et les différentes procédures relatives à cette opération

⁴⁰ BERKAL Safia ; « les relations banques/entreprises publiques : portées et limites ; (cas de la banque nationale d'Algérie et l'entreprise leader meuble Taboukert » ; mémoire de magister; 2012 ; UMMTO ; p83

3-1-1- La notion de privatisation

D'après Benissad « c'est la méthode par laquelle on introduit les méthodes de gestion, le capital privé dans l'entreprise publique »⁴¹ autrement dit c'est l'opération par laquelle on peut se désister ou vendre des biens de l'entreprise publique à entreprise ou de personnes physiques ou morales privées. Parmi les causes qui ont poussé l'Algérie à privatiser ses entreprises publiques on distingue :

- la chute de prix du pétrole à partir du milieu des années 80 ;
- le vent libéralisme qui s'est mis à souffler partout dans le monde ;
- la crise financière ;
- Les réformes qu'a connues l'économie algérienne en générale et l'entreprise publique en particulier durant la période de décentralisation.

Au moment où la capacité d'importation et la capacité de l'Etat à répondre aux besoins toujours des EPA.

3-1-2- Les méthodes de privatisation

Il existe plusieurs méthodes de privatisation qu'ont employées à travers le monde parmi ces dernières :

- l'offre publique d'action totale ou partielle ;
- la vente privée d'action à un acheteur (ou groupe d'acheteur) pré-identifié ou à une autre compagnie ;
- l'achat par les gestionnaires ou les employés de l'entreprise au niveau de la gestion de la production mais sans transfert de propriété ;
- Le bail ou le contrat de gestion.

3-1-3- Les méthodes appliquées en Algérie

L'ordonnance 95/22 détermine les différentes méthodes du transfert de propriété ou secteur privé des biens relevant du patrimoine de l'entreprise publique⁴². Ces dernières :

⁴¹ M.H. BENISSAD; op-cit; p 45.

⁴² Amel TEBANI ; op-cit; p 63.

3-1-3-1- La cession par le biais de marché financier : cette opération d'effectue soit par l'offre de vente d'actions et autre valeurs mobilières à la bourse des valeurs mobilières soit par offre publique de vente à prix fixe.

3-1-3-2- La cession par appels offres : cette méthode consiste en la cession d'action et d'autre valeurs mobilières ainsi que la cession total ou partielle es actifs de l'entreprises publique, éligibles à la privatisation qui se réalisent par voie d'appels d'offres restreints ou ouvert, nationaux et/ ou internationaux.

3-1-3-3- La procédure de gré à gré : cette procédure décidée par l'autorité gouvernementale sur recommandation de l'institutions chargé de la privatisation est considéré comme une procédure exceptionnelle.

3-1-3-4- La privatisation de masse : cette méthode vise à promouvoir l'actionnariat populaire.

3-1-4- Les avantages de la privatisation : la privatisation permet :

- d'imposer une discipline financière plus sévère dans l'exploitation de l'entreprise ;
- de renforcer la concurrence sur le marché ;
- d'allouer les subventions budgétaires à des emplois plus profitables ;
- De susciter un intérêt grandissant pour l'organisation d'un archè financier.

3-1-5- Les inconvénients de la privatisation : les inconvénients consistent en :

- l'aggravation de la facture sociale (augmentation du chômage, les fermetures des entreprises publiques, locales,...etc ;
- la marginalisation des couches moyennes avec l'augmentation de la pauvreté et l'exclusion sociale ;
- Le blocage de la formation d'une classe d'entrepreneurs productifs en permettant de fait l'émergence d'une couche parasitaire de plus en plus importante politiquement et financièrement.

3-2- Le plan d'ajustement structurel (PAS)

L'accentuation des déséquilibres financiers conjuguée à la crise d'endettement a contraint l'Etat à faire appel aux institutions internationales notamment de Bretton woods⁴³.

En 1987, après la négociation avec le FMI, un premier accord a été signé entre l'Algérie et le FMI.

Au début de 1988, l'Algérie a entamé ses premiers contacts avec la banque mondiale (BIRD) pour bénéficier d'un financement pour le lancement du plan d'ajustement structurel (PAS) qui touche tous les secteurs d'activités, vu l'instabilité du marché pétrolier mondiale et son impact sur le marché national.

En 1989, la négociation de l'Etat algérien avec le FMI du programme de soutien à la relance économique, l'a amené à libéraliser partiellement le commerce extérieur qui permet l'accès à l'importation des biens, sauf ceux interdit par la loi, la libéralisation des prix, le développement du marché du travail, la libéralisation du régime des changes, la réforme des entreprises publiques et le développement du secteur privé et en fin le secteur de l'agriculteur par une limitation du soutien des prix des céréales.

Le plan d'ajustement structurel est articulé autour de quatre objectifs⁴⁴:

- favoriser une forte croissance de manière à absorber l'accroissement de la population active et à réduire progressivement le chômage ;
- assurer une convergence rapide de l'inflation vers les taux en vigueur dans les pays industrialisés ;
- atténuer les retombées provisoires de l'ajustement structurel sur les couches les plus démunies de la population ;
- Rétablir la viabilité de la position extérieure toute en contribution des réserves de change suffisantes.

Ainsi que, PAS est présenté comme un programme ambitieux a ranimé les unités de production, les plans de redressement ont été mis en application non sans difficultés. La PAS contient 76 actions bien définies et dont l'application programmée dans le temps a été

⁴³M.H.BENISSAD ; op-cit ; p 48.

⁴⁴ BOUYACOUB.Ahmed ; « l'Economie algérienne et PAS » ; confluence, printemps ; 1997 ; p 50.

strictement mise en œuvre entre avril 1994 et décembre 1997 par les autorités et les opérateurs économiques et sociaux algériens.

3-3- L'autonomie des entreprises

En janvier 1988, toutes les entreprises publiques sont devenues autonomes, l'entreprise publique désormais désignée comme étant des entreprises publiques économiques (EPE), ainsi c'est pour la première fois dotée personne morale de droit privé et obéit aux règles du code du commerce. Au plan juridique l'EPE est toujours considéré comme étant une société par action, on des sociétés à responsabilité limitée dont l'Etat détient les actions.

Cette réforme a pour but de :

- relance de la croissance économique ;
- rétablir les équilibres financiers des entreprises ;
- encourager et renforcer les investissements ;
- Réorganiser le commerce extérieur.

L'ensemble des lois de l'autonomie permettra aux entreprise publiques d'établir librement leurs relations économiques et commerciales ; de choisir leurs partenaires publics, privés, nationaux ou étrangers, d'organiser leurs circuits de distribution et de maîtriser leurs développement ainsi que la gestion de leur ressources humaines .dans une recherche de rentabilité commerciale et financière⁴⁵.

Cette autonomie a signifie le désengagement de l'Etat de la gestion des entreprises, mais l'Etat reste toujours propriétaire des actions de ces entreprises, les fonds des participations créés a cet effet la suppression des fonds de participation a été remplacé par les holdings public.

3-4- Les réformes de 1988, les fonds de participations

La séparation entre la propriété du capital et la gestion de l'entreprise publique qui a donné naissance a de nouvelles entreprises publiques appelées « fonds de participations ».

Les fonds de participation ont été créés de la loi n°88-03 du 12 janvier 1988, sur proposition du conseil national de la planification et de ministère des finances, afin de gérer les actions de l'Etat, veiller a leur rentabilité et prendre le rôle de l'Etat dans ses relations avec

⁴⁵ N.E.SADI ; « La privatisation des entreprises publiques en Algérie » ; 2 édition ; 2000 ; p51.

les entreprises autonomes, en tant structures spécialisées. Ces fonds détiennent le capital de plusieurs secteurs par le biais des actions que leurs transfère l'Etat, en contre partie des titres, qui leurs donne le droit de contrôler l'élaboration et l'exécution du plan à moyen terme de l'entreprise à travers leurs représentant au sein du conseil d'administration, les fonds de participation sont eux-mêmes des sociétés financières par actions, qui ont été chargés des missions suivantes⁴⁶ :

- assurer la gestion financière des capitaux publics ;
- procéder, pour l'Etat, à des investissements économiques pour générer des gains financières ;
- Mettre en œuvre toutes mesures à favoriser l'expansion économique et financières des entreprises publiques ou les agents financiers sont actionnaires.

Ils étaient au nombre de 7, étaient gérés stratégiquement par une assemblée générale des actionnaires et sont les suivants :

- industrie agroalimentaires et pêche ;
- chimie, pétrochimie et pharmacie ;
- mine, hydrocarbure et hydraulique ;
- électronique, télécommunication, et informatique ;
- biens d'équipement, textile, cuir, chaussures et ameublement ;
- services ;
- Bâtiments et travaux publics.

Finalement, ces fonds de participation ont été transformés en société holding.

3-5- La restructuration de 1992 : les holdings publics

Le programme de stabilisation de l'économie établit avec le FMI, a été élaboré en 1992, il a introduit une nouvelle restructuration des entreprises publiques à travers un assainissement financiers des entreprises déficitaires et une réorganisation du système de gestion. Pour cette raison, il a été créé des holdings publics. En 1995, l'Etat a dissout les fonds de participation, et cela permet la création de 11 holdings publics, à vocation nationale, organisés en la forme de société par action et jouissant en droit et contrairement aux ex-fonds des participations qui étaient de simples gestionnaires pour compte. Cinq autre holding, mais

⁴⁶ Leila MLBOUCI ; op-cit ; p 200.

à vocation régionale, auxquels ont été affectées les entreprises publiques locales, ont été créés un peu tard⁴⁷.

Le holding public est une société financière qui possède une part importante du capital de plusieurs entreprises, dont le capital est détenu par l'Etat et les autres personnes morales du droit public. Ainsi, il est géré par un directeur sous le contrôle de sept membres formant le conseil de surveillance.

Il est important de dégager les changements apportés par la formule des holdings par rapport aux fonds de participation. Selon N.E.SADI, trois importante différence apparaissent en effet entre la nouvelle organisation des holdings et celle reposant sur les ex-fonds de participation⁴⁸.

- L'entreprise publique a beaucoup plus d'autonomie que dans l'ancienne organisation : les ventes d'actifs physiques et financiers, anciennement interdites, sont aujourd'hui possibles. Cette attitude de disposer de ses actifs devrait lui faciliter la réalisation de ses plans de redressement interne.
- Contrairement au fonds de participation, le holding est doté, de tous les attribut de propriété et constitue en droit le seul interlocuteur de l'entreprise publique, loin des injections de l'administration centrales, et lui permettant de ce fait des relations claires et garanties avec ses partenaires, étrangers et nationaux ;
- Les portefeuilles des holdings sont constituées sur la base d'objectifs de stratégies de relance du développement et non pas, comme l'ont été les fonds de participations, sur la base d'objectifs principalement de viabilité financière par compensation réciproque entre entreprises publiques.

Ainsi, ces holdings devaient être en mesure :

- de respecter l'autonomie de l'entreprise, qui reste le noyau central de l'accumulation et qui doit émerger comme le véritable sujet économique ;
- de jouer leur rôle de propriétaire, sans devenir une nouvelle tutelle, et de prendre en charge de manière efficace ses missions en tant que niveau de coordination des objectifs de branche ou de la filière et de mise en cohérence des choix de politiques industrielle ;

⁴⁷Amel TEBANI ; « privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie » ; édition Belkeis ; p 114.

⁴⁸N.E.SADI ; op-cit; p 57.

- De récupérer la logique industrielle perdue par les fonds de participation, grâce à l'identification des branches industrielles où le pays détient des avantages comparatifs qui devront être convertis en avantages compétitifs.

Les holdings publics ont été constituées sur la base de la filière industrielle où l'Algérie était supposée avoir des avantages comparatifs notamment : la sidérurgie, la mécanique, la pétrochimie, les mines et l'électronique et électrique. Avec pour missions de les valoriser, de les développer et de les mettre en partenariat.

Ces holdings ont été révisés à 5 holdings conduit l'apparition d'une nouvelle structuration des entreprises publiques, donc il s'agit de société de gestion des participations de l'Etat. (SGP).

3-6- La société de gestion des participations de l'Etat (SGP)

SGP sont formellement des sociétés par actions, ont été créées le 24 septembre 2011 et sont chargées à la fois de la privatisation et les capitaux marchands de l'Etat.

La gestion est confiée à un directeur général ou un directoire composé de trois dont le directeur choisi pour un premier de deux années par l'assemblée générale et après son approbation de son candidature par le chef de gouvernement⁴⁹.

Le directoire possède tous les pouvoirs de gestion et de suivi des opérations concernant son patrimoine social sauf celles concernant le portefeuille des titres qui est détenu et géré par l'Etat.

Les SGP sont administrées par un conseil de surveillance suivant des règles du code de commerce, tandis que l'assemblée générale des SGP est composée de membre mandaté par le conseil des participations de l'Etat, elle comprend des représentants des services du chef du gouvernement, du ministre des participations de l'Etat, du ministre des finances et des ministres des secteurs⁵⁰.

⁴⁹ Debla F « le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie », mémoire de magistère, université de Batna, 2007, p 90.

⁵⁰ [Http// : minarchia. Org/wiki adjustment structuel](http://minarchia.Org/wiki/adjustment_structuel), (consulté 13/04/2015)

Les SGP ont pour objectif de :

- traduire et mettre en œuvre, les formes commerciales qui conviennent, les plans de redressement, de réhabilitation et de développement ;
- assurer la gestion opérationnelle et stratégique des portefeuilles d'actions, et autres valeurs immobilières dans les normes requises ;
- Exercer les prérogatives des assemblés générales des EPE dont les titres et les actions est détenus et gérés par les sociétés pour le compte de l'Etat.

Ainsi que, on ajoute a ces missions toutes les opérations financières commerciales et mobilières opérations financières commerciales et mobilières qui se rattache aux objets spécifiques complémentaire des sociétés.

Dans le cadres des relations Etat / entreprise publique, les pouvoirs publics ont essayé plusieurs modalités (FP, holding, SGP) mais aucune des modalités n'a réglé les problèmes des droit de propriété et celui de la confusion des missions de l'Etat entant que puissance publiques et entant qu'actionnaire.

3-7- La certification un outil de la réforme de l'entreprise publique algérienne

Face à l'ouverture économique, et pour permettre à l'entreprise publique de faire face à la concurrence nationale et international un vaste programme de certification a été lancé dans les entreprises publiques. La certification est définie comme « une procédure par lequel une tierce partie donne une attestation écrite (un certificat) qu'un produit, un processus, ou un service est conforme à des exigences spécificité et donc à des normes particulière. Elle justifie le respect d'une norme et fournit une preuve de compétence afin d'obtenir la confiance des parties prenantes »⁵¹.

La norme est définie comme « une spécificité technique ou un autre document accessible au public, établi avec la coopération et consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science de la technologie et de (l'expérience, visant l'avantage optimale de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifie sur le plan national, régional ou international »⁵².

⁵¹ [Http// :www.iso.org.com](http://www.iso.org.com)

⁵² [Http// : www.iso.org](http://www.iso.org) intitulé de l'article « qu'est qu'une norme » 2011, p2

Les normes ISO sont des normes internationales utiles aux organisations industrielles commerciales, économiques, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux professionnels, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services dans les secteurs tant publics que privé. L'ISO est divisé en 200 comités techniques, chacun chargé d'un domaine particulier.

- **La norme ISO 14001** : est une composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux. Elle s'applique à tout organisme qui souhaite :
 - mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer un système de mangement environnemental ;
 - s'assurer de sa conformité et sa politique environnementale établie ;
 - Démontrer cette conformité à la présente norme⁵³.
- **La norme ISO 9001** est une norme de certification de système de management qualité lors qu'un organisme :
 - doit démentoter son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables ;
 - vise à accroitre la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables a tout organisme quel que soient son type, sa taille et le produit fourni⁵⁴.

Les normes ISO 9 000 sont révisées périodiquement et la dernière version est celle de 2015.

- **La norme ISO 26000** : cette norme contient des lignes directives et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autre normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétales, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaitre les meilleures pratiques en matières de responsabilité sociétales, et améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la responsabilité sociétale dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation⁵⁵.

⁵³ ISO14001 :2004 « système de management environnemental-exigences et lignes directives pour son utilisation »; 2^{me} ed ; 15-11-2004 ; p 2.

⁵⁴ ISO9001 :2000 « système de management de la qualité-exigences »; 3^{me} ed ; 2000 ; p 1.

⁵⁵ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>(consulté le 28/10/2015)

Ainsi que, plusieurs entreprises publiques algériennes ont été certifiées ISO 14001 relative au management environnemental (SME) applicable dans tout type d'organisme public et privé désirent mettre en œuvre une gestion visant à maîtriser son impact à l'environnement et aussi ISO 9001 relative au management qualité des produits (SMP) qui assure le suivi de la qualité des produits et des procédés de fabrication.

A cet effet, l'ENIEM est la première entreprise algérienne à être certifiée à la norme ISO 9002/1994, puis une deuxième certification ISO 9001/2000.

Il faut bien noter qu'une douzaine d'entreprises seront concernées par une nouvelle opération de certification ISO 26000, cette nouvelle norme elle a été instituée en novembre 2010 par l'organisation ISO.

Il s'agit de la toute nouvelle norme fondamentale symbolisant une compréhension uniforme de la responsabilité sociétale au niveau mondial. Il faut savoir que ce programme régional d'accompagnement est dénommé RS MENA (Responsabilité Sociétale pour région Moyen-Orient-Afrique du Nord) il s'étale sur la période 2012-2014 et est piloté par l'organisation internationale de normalisation (ISO) en collaboration avec l'Agence Suédoise de développement international. Et pour avoir postulé la norme ISO 26000 devrait conformer à savoir la gouvernance de l'organisation de l'entité, le respect des droits de l'homme, les relations et conditions de travail, le respect de l'environnement, le respect de la loi sur la relation avec le consommateur et le développement local.

En fin, en mois d'Avril et après un an et demi de la clôture de l'opération 2013, le bilan arrêté fait ressortir des résultats bien maigres, en cette date, plus de 10% seulement des entreprises concernées ont déposé un dossier d'adhésion, à peine quelques centaines d'adhésions en début d'année 2012, il sont arrivés à 5000 entreprises à avoir adhéré, très loin des objectifs ambitieux annoncés par le programme quinquennal 2010-2014 qui estime la mise à niveau des grandes entreprises pour préparer ces dernières à affronter la compétition internationale et à diversifier nos exportations.

Section III : L'assainissement financier

Afin de renforcer le développement stratégique , les pouvoirs publics avaient engagé un certain nombre d'actions en matière de redressement financier à travers, notamment deux étapes caractérisant de la vie des entreprises publique, l'une avec les tentatives de décentralisation économique à travers la restructuration financière, l'autre avec l'autonomie des entreprises publiques.

L'assainissement financier opéré en 1991 s'inscrit dans le cadre des réformes économiques initiées en 1988 qui ont conduit à l'autonomie des entreprises et le crédit en avril 1990. Sur le plan juridique, les modalités d'assainissement financier de l'entreprise publiques ont été déterminées par les circulaires du ministère de l'économie n° 27 du 16 mars 1991, et n° 91/02 du 28 août 1991. Dans cette optique, il s'agit d'évaluer l'impact des dispositions de l'opération d'assainissement aussi bien sur la structure de l'entreprise que sur son fonctionnement.

1- Les objectifs de l'assainissement financier

L'assainissement financier a pour objectifs de⁵⁶ :

- redresser les équilibres financiers des entreprises publiques pour une période donnée en leur permettant de se développer pour les années avenir ;
- mettre l'entreprise dans des conditions optimales de relance en matière de production, de productivité, de rentabilitéetc ;
- donner à l'entreprise une opportunité capitale lui permettant d'une part de sortir de difficultés financières, d'autre part d'éviter le retour aux déficits enregistrés;
- permet à l'entreprise d'établir des relations de commercialité avec la banque grâce à sa situation financière assainie ;
- En effet, l'assainissement financier ne constitue en aucun cas une viabilisation totale de l'entreprise, car sa situation nécessite l'établissement d'un diagnostic complet afin de lui doter d'un plan de développement qui lui assure sa pérennité et sa croissance.

⁵⁶ CHIHA Khemissi , op-cit , p15.

2- La démarche de l'assainissement financier

La démarche retenue dans un premier temps consiste à évaluer les besoins d'ordre financier nécessaires au rétablissement de l'équilibre financier des entreprises publiques.

Il apparaît utile de résumer le dispositif mis en œuvre pour évaluer l'actif économique et les capitaux propres de l'entreprise à l'autonomie ou de temporiser afin de situer des mesures d'accompagnement, pour lui permettre d'évaluer dans un environnement économique meilleur. Ce dispositif est basé sur le principe de classification en quatre grandes catégories d'entreprises.

Les entreprises de groupe « A » qui présentent un actif net positif et un fonds de roulement net positif (jugées viables et performantes).

Les entreprises du groupe « B » qui présentent un actif net positif et un fonds de roulement négatif.

Les entreprises du groupe « C » qui présentent un actif net négatif et un fonds de roulement net positif.

Les entreprises du groupe « D » considérées comme financièrement déstructurées avec un actif net négatif et un fonds de roulement également négatif.

Dans ce cadre, l'assainissement financier supposait le rééquilibrage des structures financières des entreprises publiques qui étaient classés en quatre groupes selon la situation de leur actif net et de leur fonds de roulement⁵⁷. Ce rééquilibrage supposait une consolidation de l'endettement des EPE envers l'Etat et une prise en charge de son découvert bancaire d'une manière ou d'une autre.

A cet effet, le constat d'un actif net positif permet l'affirmation de passage des EPE à l'autonomie sans faire appel aux subventions du trésor public. A ce titre, la sélection des entreprises des catégories (A et B) vont passer directement à l'autonomie. Dans une telle situation, le capital social est auto-constitué par l'actif net sans appel aux concours externes.

Concernant les entreprises relevant de la catégorie « C », elle nécessite deux formes de concours, notamment un concours destiné à résorber le déficit antérieur, l'autre destiné à la dotation en capital

⁵⁷ Boudjenah Y , op-cit , p 102.

Les entreprises du groupe « D » jugées fortement déstructurées financièrement, nécessitent une assistance de l'Etat pour l'assainissement de leur déficit antérieur, la dotation en capital, et la reconstitution d'un fonds de roulement net.

En tout étant de cause, les entreprises de catégorie Cet D, devaient passer par l'assainissement financier avant d'accéder à la phase d'autonomie.

3- Les mesures d'assainissement financier

Dans ce cadre, les mesures d'ordres financiers engagés concernent deux volets, la reconstitution d'un actif net positif et d'un fonds de roulement net positif.

La reconstitution d'un actif net positif est fonction des déficits à assainir ainsi que l'importance de l'endettement à long terme et moyen terme les mesures visant la résorption de l'actif selon le cas.

- la transformation de l'endettement à long et moyen terme en titre participatif ;
- la dotation d'un capital social adéquat ;
- L'intégration de l'écart de réévaluation des l'investissement.

La procédures de reconstitution d'un fonds de roulement net positif vise essentiellement la restructuration des dettes à moyen et long terme entrant dans la composition des ressources permanentes de l'entreprise, a cet effet, un ensemble de mesures à été arrêté⁵⁸ :

- la transformation des dettes à long et moyen terme en titres participatifs ;
- la transformation du découvert bancaire en crédit à moyen terme ;
- Le rééchelonnement de l'endettement à long et moyen terme sur une période allant de 15 à 20 ans.

Pratiquement l'analyse des bilans des entreprises publiques fait apparaitre que la structure du passif est caractérisé des dettes dans une telle situation de déséquilibre ne fera qu'aggraver le découvert bancaire, qui génère à son tour des coûts financiers qui se répercutent sur la structure des échanges d'exploitation et de ce fait sur la rentabilité de l'entreprise.

⁵⁸Adli Z , « le processus de réforme économique. Impact sur les performance des entreprises publiques de la transformation de la filière blé : cas ERIAD d'Alger (1983-2000), thèse de doctorat, université d'Alger ,2002 ,p 75.

A cet égard, l'introduction des mesures visant la consolidation et la transformation de l'endettement des entreprises était perçue comme un élément important dans l'opération d'assainissement financier, a ce titre il a été décidé de :

- transformer une partie des dettes vis-à-vis du trésor public en concours définitif ;
- Pour les découverts bancaires , la partie jugée anormal c'est –à-dire celle qui dépasse les 6 à 9 mois du chiffre d'affaires est transformé soit en crédit à long ou moyen terme avec un différé de remboursement de deux ans, soit consolidée ou gelée pour être transformé en titres participatifs ou rachetée par le trésor.

Pour réussir, les mesures liées à l'assainissement de l'économie doivent prendre en considération deux principes fondamentaux respecter la justice social et réhabiliter le travail et l'effort. Il est clair que dans ce cadre une lutte contre les activités spéculatives s'avère nécessaire et des instruments techniques et juridiques existent.

Pour ce faire⁵⁹ :

Il s'agit de revaloriser le travail et de rémunérer l'effort à sa juste valeur dans la transparence et la justice. Pour que toute action entreprise dans ce sens soit crédible, elle mérite d'être accompagnée de mesures concrètes et efficaces pour assurer :

- la récupération réelle des rentes spéculatives par l'Etat ;
- la révision de la fiscalité (lutte contre la fraude et l'évasion fiscales) ;
- l'imposition des signes extérieurs de richesse ;
- la lutte déterminée contre la gangrène de la corruption, l'enrichissement sans cause, les fortunes illicites ;
- la lutte contre la spéculation ;
- Le rétablissement de circuit, techniques et mécanismes de commercialisation dans la transparence en vue de supprimer à terme le marché informel.

⁵⁹ HADJAR Assia « l'entreprise et la relance économique », mémoire de magister, université d'Oran, 2011.p

4- Coût et limite de l'assainissement financier

La restructuration des entreprises publiques, pris leur passage à l'autonomie n'ont pas réussi à relancer le secteur économique malgré l'apport financier considérable. Estimé à 400 milliard de dinars environ, en effet entre 1991 et 1993 les entreprises publiques ont bénéficié d'un apport de 274 milliards de dinars tu trésor public, sans pour autant assurer leur efficacité économique⁶⁰.

Pour les deux années 1994 et 1995, des événements d'ordre monétaire et financier sont venue aggraver le déséquilibre structurel des entreprises publiques économiques à savoir :

- l'ajustement de la partie de dinar algérien ;
- l'ajustement de taux de réescompte de 11.5% à 15% ;
- L'ajustement des taux bancaires débiteurs de 18% à 23.5%.

Cette situation à poussé l'Etat à augmenter l'enveloppe destiné à l'assainissement financier

A la fin de 1995, la facture supportée par le trésor public pour l'ensemble des opérations d'assainissement financier s'élève à 670 milliards de dinars.

Concernant l'achèvement de l'assainissement financier, il a été prévu pour la fin de décembre 1996, mais cette échéance a été prolongé à la fin du premier trimestre 1997, suite au feu vert obtenu du fonds monétaire international pour la poursuite de l'aide financière de l'Etat au profit des entreprises publiques économiques. A cet égard, les EPE présentant une viabilité, bénéficiaient du rééchelonnement de leur découvert en contre partie de garanties à travers leur négociation avec les banques⁶¹.

Les entreprises industrielles importantes qui sont en nombre de quinze, continuaient de bénéficier jusqu'à la fin mars 1997, des concours financiers du trésor public, or les entreprises non viables devaient faire l'objet d'une liquidation. Sur ce plan, l'Etat se désengage aussi du financement du plan de sauvetage des entreprises publiques économiques.

Globalement, les opérations d'assainissement financier n'a pas permis d'atteindre la totalité des objectifs tracés, mais il faut signaler que certaines entreprises ont pu améliorer leur

⁶⁰ BERKAL Safia, op.cit , p 91.

⁶¹ Adli Z, op-cit, p 142.

situation financière, surtout avec les actions engagées en parallèle, notamment en matière d'essaimage, de restructuration sur les métiers de base, de compression d'effectifs.

Conclusion

A l'issue de ce deuxième chapitre, nous avons fait appel à l'évolution progressive des entreprises publiques algérienne de l'indépendance à la phase actuelle de transition vers une économie de marché.

Ainsi, nous avons démontrés que les restructurations et les réformes économique, en générale lancées en Algérie depuis les années 1980 ne sont venues que comme une exigence pour rétablir les équilibres macro-économique après l'échec du système planifié et administré adopté par les pouvoirs publics juste après l'indépendance.

En effet, l'objectif d'éliminer les distorsions qui ont pesé sur son développement, adapter le secteur financier à l'économie de marché, et donner aux entreprises l'équilibre financier dont elles ont besoin pour fonctionner plusieurs action d'assainissement financier ont intervenues.

A graphic of a scroll with a dark, textured background. The scroll is unrolled in the center, showing text. The top part of the scroll is rolled up, and the bottom part is also rolled up. The text is written in a stylized font.

Chapitre III:

ENIEM une entreprise publique
algérienne en difficultés

Introduction

Le premier point a traité de ce chapitre consiste en la présentation des caractéristiques générales de l'ENIEM sa création et son organisation.

Cette présentations permettre d'avoir une idée sur l'histoire de son activité, ses objectifs et ses missions, ainsi que son environnement.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « ENIEM »

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » est le leader en Algérie dans la fabrication des appareils de l'électroménager. Elle est l'une des plus anciennes entreprise nationale.

1- Création de l'ENEIM

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établie dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Août 1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil) pour une valeur de 400 millions de dinars.les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977 dans la zone industrielle de Oued Aissi à une dizaine de kilomètres à l'Est du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La superficie totale est de 55 hectares dont 12,5 hectares couverts, il est entré en production le 16-06-1977.

2- Evolution de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est issue de la restructuration organique de la société nationale de fabrication et du montage du matériel électrique et électronique (SONELEC), par décret présidentiel n° 83-19 du 02-01-1983, dont le siège social est à Tizi-Ouzou. Elle est indépendante de l'Etat après la signature des statuts de l'autonomie holdings (SGP) mécaniques et électroniques (HOEMELEC). L'ENIEM a été chargé de la production et de la commercialisation des produits électroménagers, et disposait à sa création de :

- complexe d'appareil ménager (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977 ;
- l'unité lampe de MOHAMADIA (ULM) Wilaya de Mascara entrée en production en Février 1979 ;

- L'unité de production des sanitaires (lavabo, baignoire, éviers) implantée à Miliana Wilaya d'Ain Defla.

3- Le capital social

Le 08 /10/1989, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions, avec un capital 40.000.000.00 DA celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.

En juillet 1993, le capital de l'entreprise a été porté à 2 957 5000 000,00 DA, le capital social actuel est de 10 279 800 000 ,00 DA, détenu en totalité (100 %) par la société de gestion des participations. Industrie électrodynamique (INDELEC) son siège est à Tizi-Ouzou depuis 1998.

4- La situation géographique et le patrimoine de l'entreprise

4-1- La situation géographique

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est implantée a TIZI-OUZOU, où elle bénéficie de plusieurs avantages en infrastructures externes consistant en les routes dont a route nationale 12 et la voie ferrée Alger TIZI-OUZOU.

Le siège social de l'entreprise mère se situe au chef lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU. Les unités de productions froides, cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat-Idir de Oued-Aissi à 7 kms du chef lieu de la wilaya.

L'entreprise dispose de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Miliana, Wilaya de Ain-Defla, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, wilaya de Mascara.

4-2- Le patrimoine de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries électroménagères ENIEM est dotée d'un Complexe Appareil Ménager (CAM) composé de trois unités de production qui sont unité froid, unité cuisson, unité climatisation, ainsi de deux unités, unité commerciale, unité de prestation technique(UPT) et deux filiales (FILAMP et EIMS).

4-2-1- Le complexe d'appareils ménagers (CAM)

Il se trouve à la zone industrielle d'Oued Aissi, Wilaya de Tizi-Ouzou il s'étale sur une surface de 55 hectares avec un effectif de 3200 travailleurs.

Mis en place 1977, le complexe a accumulé quatre décennies d'expérience industrielle et de développement technologique dans toutes ses activités.

Le complexe a connu de multiples changements majeurs dans son évolution tel que :

L'entrée d'exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles « partenaire japonais MATSH-TOSHIBA » en 1986 ; et puis en 1990 l'arrêté de production de l'ancienne cuisinière et vente de ses équipements ainsi que l'intégration de l'ancienne usine réfrigérateur a la nouvelle « INTER-CODS-TECHNOGAS ». Notons surtout la certification de l'entreprise « ISO » par l'organisme français AFAQN, qualité en 1998.

On peut résumer son évolution dans le tableau ci-après :

Tableau n°4 : l'évolution de l'ENIEM

Années	Développement
1977	-Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles « partenaires Allemand, DIA.BOSCH ». -Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières de réchaud plat 2 feux « partenaire allemand, DIAG-SEPPELEFRIKCE »
1979	-Montage de premiers climatiseurs types fenêtre -Entrée de production des chauffe eau/bain « partenaires allemand BACH-RINS et MARY » France et contrat Espagne
1982	-Introduction de montage de petits appareils ménagers MAC-SC
1986	-Entrée d'exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles « partenaire japonais MATSH-TOSHIBA »
1987	-Arrêt de la production de PAM
1989	-Arrêt de production de réchaud plat 2F -Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 28-01 portant sur l'orientation d'EPE
1990	-Arrêt de production de l'ancienne cuisinière et vente de ses équipements - Intégration de l'ancienne usine réfrigérateurs à la nouvelle « INTER- CODS-TECHNOGAS »
1991	Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire Italien « INTER-COOPS-TECHNOGAS »
1992	Mise en place de l'usine congélateurs horizontaux « BAHUT » de partenaire Libanais l'EMATIC
1993	Réalisation de radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par l'ENIEM

1994	Réalisation de chaud plat au feu. Abandon de la production « CE »
1995	Entrée en production de réfrigérateurs 520L. -Montage de petits appareils ménagers « partenaire ITALISTAMP »
1996	Entrée de production de PAM/ SC et MACIALISTAMP Reprise de comptoirs et armoires frigorifique
1997	Abondant de réchaud plat 04 feux -Reconversion de CFC -Changement des équipements dans le cadre de la reconnaissance des CFC
1998	Certification de l'entreprise « ISO » par l'organisme français AFAQN, qualité 1998. -9983 / valide au 30/06/2001

Source : document l'ENIEM

De 1998 à nos jours : la restructuration des complexes appareils ménagers a donné naissance aux unités suivantes :

Unité froid, unité des cuisinières, unité des climatiseurs, unité des prestations techniques.

4-2-2 La consistance physique du patrimoine de l'ENIEM

Le patrimoine immobilier de l'ENIEM entreprise-mère est constitué au début de l'année 2008, des éléments suivants :

- un siège social au centre ville de TIZI-OUZOU d'une superficie de 3748 m² avec une surface bâtie avec emprise au sol d'une superficie de 1621 m² ;
- un atelier de service après-vente à Oued-Aissi d'une superficie de 10000m² avec une surface bâtie de 4732 m² ;
- un local commercial au centre ville de Tizi-Ouzou d'une superficie de 58 m² ;
- Un complexe industriel à Oued-Aissi d'une superficie de 41.7 Hectares dont : une surface bâtie de 15.4 Hectares et une surface non bâtie considérée comme espaces verts et servitudes de 26.3 Hectares.

Chacune des unités du complexe industriel de l'ENIEM dispose de bâtiments industriels et de stockage autonomes, mais elles partagent l'utilisation des infrastructures communes. La répartition du patrimoine du complexe industriel par unités est donnée dans le tableau suivant :

Tableau N°5 : la répartition du patrimoine du complexe industriel par unité.

L'unité (U) =M²

N°	Désignation de l'unité	surface non bâtie	surface bâtie	surface totale
1	Froid	131 139,02	83 636,42	214 775,44
2	Cuisson	51 010,86	27 108,22	78 119,08
3	Climatisation	19 456,79	10 623,08	30 079,87
4	Prestation Technique	59 105,12	31 983,61	91 088,73
5	Commerciale	1 751,21	1 319,67	3 070,88
	Total	262 463,00	154 671,00	417 134,00

Source : le plan stratégique de redressement de l'ENIEM mars 2008, p09.

5- Mission et objectifs de l'ENIEM

5-1- Mission de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM est la fabrication, Le montage, Les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- appareils de réfrigération ;
- appareils de climatisation ;
- appareils de cuisson ;
- Petits appareils ménagers (PAM).

5-2- Objectif de l'ENIEM pour l'EXERCICE 2015

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonction à savoir :

- **Les objectifs qualitatifs**
 - accroître la satisfaction des clients ;
 - diversifier les produits;
 - améliorer les compétences du personnel ;
 - Réduire les rebuts.
- **Les objectifs quantitatifs**
 - augmenter la valeur de la production ;
 - Améliorée le chiffre d'affaire.

6- La position de l'ENIEM sur le marché et sa politique qualité

L'ENIEM à travers sa commercialisation de ses produits, arrive à les vendre sur le marché local et extérieur.

6-1- Sur le marché local

L'entreprise détient un pouvoir de vente de ses produits sur le marché national en possédant une clientèle très variée, actuellement l'ENIEM procède à l'ouverture de dépôts de ventes propres à elles dans plusieurs régions sur le territoire national, pour une meilleure implantation.

L'ENIEM détient des parts de marché qui varient entre 60 et 65% pour les réfrigérateurs et les cuisinières, 40% pour les climatiseurs et enfin 30% pour les sanitaires.⁶²

6-2- Sur le marché extérieur

Les exportations de l'ENIEM sont très faibles par rapport au chiffre d'affaire total, mais touche néanmoins certains pays africains, du Maghreb et européen avec des produits de réfrigérations et de climatisation.

Section II : Organisation générale de l'ENIEM et son environnement

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. L'ENIEM a adoptée une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en filiales ; de ce fait l'ENIEM est devenu un groupe « ENIEM-Groupe » constitué de la société mère, la filiale EIMS (Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaire), et la filiale FILAMP (Filiale Lampes).

1- La direction générale

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances ...etc.)

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et replace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

⁶² Département marketing, ENIEM, 2015.

La direction générale comprend six(06) directions centrales à savoir :

- direction industrielle ;
- direction du développement et de partenariat ;
- direction des finances et comptabilité ;
- direction des ressources humaines ;
- direction de planification et de contrôle de gestion ;
- Direction de marketing et communication.

2- Les filiales et les unités de l'ENIEM

L'ENIEM est dotée de trois unités (production, commerciale, et prestation de services) et deux filiales (EIMS, FILAMP)⁶³.

2-1- Les filiales

Entreprise ENIEM dispose de deux filiales qui sont les suivantes :

2-2- Filiale EIMS

Cette unité dont le capital est de 485000000 DA (en 2015) est située à Miliana, dans la Wilaya de Ain Defla, est entrée en production en 1979 et filiale depuis 2005, sa mission est la fabrication de produits sanitaires tels que lavabos, baignoires, éviers, receveurs de douche. Elle assure aussi la commercialisation de ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle de :

- un atelier de presses mécaniques et hydrauliques ;
- Un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage).

2-1-2- Filiale FILLAMP

Cette filiale dont le capital social est de 986000000 DA en 2015, est à l'origine une unité de production ENIEM qui a été filialisée en 1996. Son siège social est situé à la zone industrielle de Mohammedia, Wilaya de Mascara. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairage.

Parmi ses équipements de production on peut citer :

⁶³ Document de l'ENIEM

- Sept chaînes de fabrication de lampes standards de 25 W à 200W de marque Osram (Allemagne) dont les capacités sont par chaîne de 1700 lampes/ heure ;
- Une chaîne de fabrication de lampes standards flamme, spot et réfrigérateur de marque Falma (suisse) et d'une capacité de 3500 lampes/ heure.

2-2- Les unités de l'ENIEM

L'ENIEM est composée de trois (03) unités de production, une unité commerciale et une unité prestation technique.

2-2-1- Les unités de production

Les unités de production sont indépendantes et susceptibles d'être et qui sont :

2-2-1-1- Unité froid

L'effectif de cette unité est de 1562 agents. Cette unité possède des bâtiments industriels. Ses fonctions principales sont :

- Injection plastique et polystyrène ;
- transformation des tôles et tubes (presse-soudeuse-refend-âge) ;
- traitement et revêtement de surface (peinture et plastification) ;
- injection mousse polyuréthane (3 lignes) ;
- thermoformage de plaque plastique ;
- assemblage produit (montage final- 3 lignes) ;
- unité (Air comprime- eau chaude-azote station de gaz cyclopentane- énergie- électrique) ;
- laboratoire d'essai produits chimiques- métallurgie ;
- structure des soutien- maintenance de gaz-contrôle de qualité- études méthodes ;
- Unité froid est composée de 3 lignes de produits.

1^{ère} ligne

- réfrigérateur petit modèle dont à capacité de production est de 110.000 appareils par an réalisé en deux équipes ;
- Donneur de licence : BOSCH –Allemagne – 1977.

2^{ème} ligne

- réfrigérateur grand modèle dont les capacités installées sont de 390.000 appareils par an réalisé en deux équipes (4 modèles de réfrigérateur) ;
- Donneur de licence : TOSHIBA JAPAN -1987.

3^{ème} ligne

- congélateur dont les capacités sont 60 000 appareils par an (3 modèles de fabrique) ;
- Donneur de licence : LEMATIC –LIBAN-1993.

2-2-2-2- Unité cuisson

L'effectif de cette unité est de 438 agents, le potentiel industriel de l'unité de cuisson est constitué des matières suivantes :

- transformation de tôles et tubes (presse-soudeuse) ;
- traitement et émaillage ;
- tangage et chromage de composants métalliques ;
- assemblage de produits (montage final) ;
- laboratoire d'essai produit ;
- Structure de soutien (maintenance zone études sur méthodes).

Les capacités installées sont de 150.000 appareils par an en deux équipes (4 modèles de cuisinières sont fabriqués).

Donneur de licence : techno gaz- Italie- (99).

2-2-1-3- Unité de climatisation

Effectifs de l'unité 230. Le potentiel industriel de climatisation est constituée des matières suivantes :

- transformation de tôles et tubes (presse - soudeuse - plieuse...) ;
- traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- assemblage produits (montage final) composé de lignes de montage (chaîne climatisation, stylo et fenêtre et chaîne pour autre produit RGB chauffe bain) ;
- les capacités installées sont de 60 000 appareils par an. Pour les climatisations types fenêtre et Splyt système en deux équipes ;
- donneur de licence : Air Conditionné (AC)- France 1977 cette unité procède également des capacités installés pour la fabrication de :
 - chauffage à gaz butane catalytique 50 000 appareils par an ;
 - Comptoir et armoires frigorifiques.

2-2-2- Unité commerciale(UC)

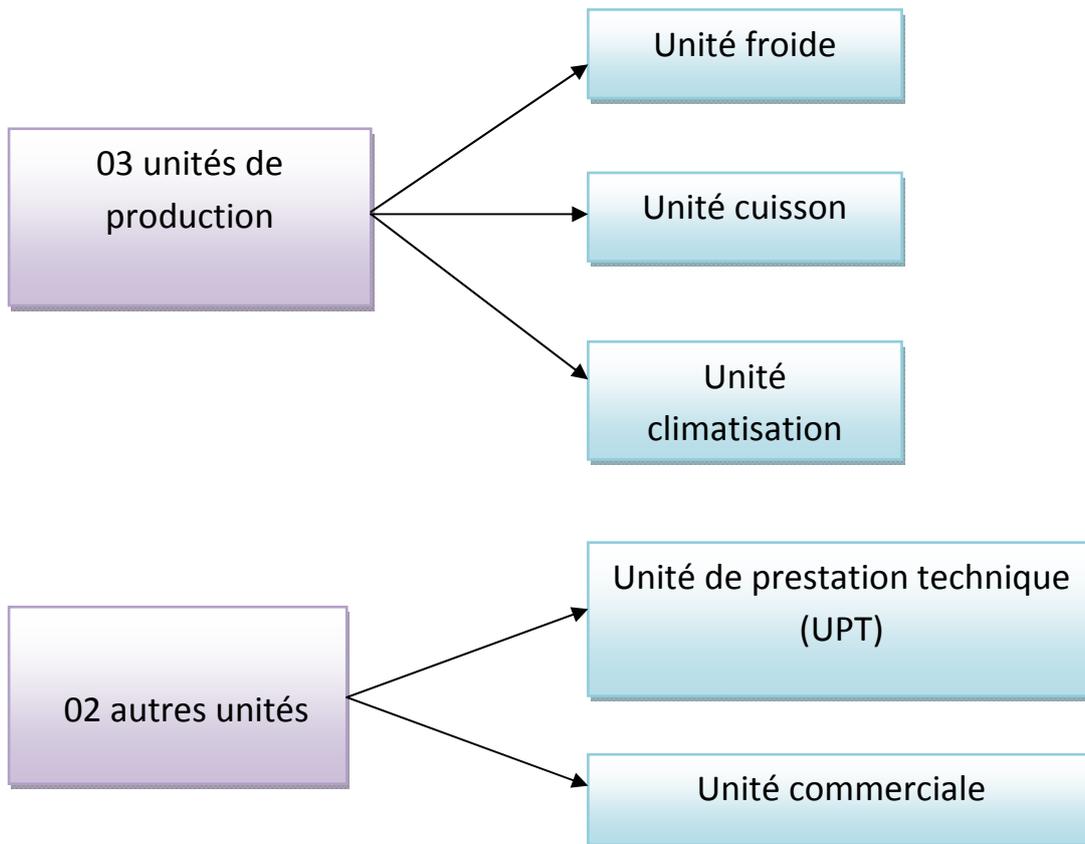
Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production son effectif est de 213 agents.

2-2-3- Unité prestations techniques

Elle réalise des travaux ou prestations techniques pour le compte des unités de productions ou pour des clients externes tel que :

- réparation des outils et des moules ;
- fabrication des pièces de rechange mécanique ;
- gestion des énergies ;
- Gestion informatique, etc.

Schéma n°08 : Des activités de l'entreprise



Source : Document interne ENIEM

3- L'organigramme général de l'ENIEM

L'organigramme de l'ENIEM répond à une structure hiérarchico-fonctionnelle composée d'unités et de filiales de production, d'unité opérationnelle et de structure centrale fonctionnelle qui sont autonomes et décentralisées. Ces unités et filiales dépendent hiérarchiquement de PDG (Président Directeur Général). Ces dernières ont la charge d'assurer les fonctions de planification, de coordination et de contrôle des structures opérationnelles.

4- L'environnement de l'ENIEM

L'environnement est une variable indéfectible de la vie d'entreprise. Toute analyse et clôture d'une entreprise vu qu'il constitue l'environnement qui est une donnée indispensable à faire face aux nouvelles données du marché, ne néglige pas que son environnement immédiat qui se caractérise essentiellement par une concurrence accrue.

L'environnement de l'ENIEM peut être influencé par des facteurs internes (ses produits, son personnels) ou des facteurs externes (clients, fournisseurs, concurrences).

4-1 Les facteurs internes

Le personnel de l'entreprise représente son capital humain, ainsi que un potentiel de savoir et de savoir-faire que l'entreprise peut exploiter pour se développer et se renforcer pour maîtriser son environnement et faire face à ses changements d'une part, et d'autre part, l'ENIEM offre une gamme de produits de l'électroménager variée et composé de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs, et d'autres produits ; mais cette gamme de produits reste insuffisamment diversifier pour permettre à l'entreprise de faire face la concurrence internationale.

4-2 Les facteurs externes

Les facteurs qui peuvent influencer sur l'évolution et la pérennité de l'entreprise sont :

- la clientèle qui permet à l'entreprise de créer une richesse, pour cela l'ENIEM cherche toujours à satisfaire sa clientèle à travers le niveau de qualité, la gamme des produits offert ainsi qu'au rapport qualité-prix. Mais le marché de l'électroménager est très concurrentiel à travers la politique de prix, la qualité d'emballage, service après vent...etc. ce qui expose l'ENIEM au risque de perdre de la clientèle ;
- les fournisseurs mettent à la disposition des entreprises des matières premières, les équipements, les pièces de rechange et les équipements nécessaires pour sa production dans les meilleurs délais et avec le meilleur rapport qualité-prix. L'ENIEM dispose de plusieurs fournisseurs locaux et étrangers à travers différents pays du monde, qui assurent les exigences demandés par l'entreprise ;
- La concurrence joue un rôle important dans le secteur de l'électronique et électroménager en Algérie. Ce secteur a connu une rude concurrence sur le marché a cause de l'apparition des nouveaux producteurs à des meilleures qualités et à l'ouverture du marché. Chacune

de ces entreprises essayent de faire de son mieux pour gagner d'avantages, de parts de marché et vendre ainsi ses produits, pour cela l'ENIEM va vers l'innovation et le transfert des technologies pour faire face a la concurrence directe qu'a connu ces dernières années.

Section III : Les domaines de complexe de l'ENIEM et ses métiers

Chaque entreprise à des caractéristiques spécifiques, nous avons traité dans notre section les domaines et les métiers d'activité de l'ENIEM, fabrication des produits et la certification de ses produits.

1- Les domaines d'activité de l'ENIEM

Les produits de l'ENIEM été regroupé dans un seul domaine d'activité avant 1988. Ce domaine d'activité avait une structure de coût globale est générait un résultat globale de fait que l'entreprise ignorait le produit générateur de profit et celui dont la marge est négatif. En 1998 lors de restructuration l'entreprise a réorganisé le Complexe d'Appareils Ménagers (CAM), en trois centres d'activités stratégiques (CAS) consistant en le froid, la cuisson, et la climatisation.

2- Les métiers de l'ENIEM

Le processus de production du produit fini est caractérisé par la maîtrise de plusieurs métiers technologique qui rentrent dans le champ d'activité de l'ENIEM. Parmi ses métiers qui utilisent dans la fabrication de ses produits sont :

- transformation de plastique (injection, thermoformage, mousage) ;
- transformation des métaux en feuilles (découpage, formage, pillage, rognage) ;
- transformation de tube et fils (redressage, formage) ;
- traitement de surface (découpage, peinture, galvanisation) ;
- contrôle et essaie ;
- la maintenance des équipements ;
- La commercialisation et le service après vent.

3- Fabrication des produits

Les produits fabriqués par l'ENIEM sont a usage collectif destinés au secteur commercial (les comptoirs, armoires, frigorifique) ainsi qu'au service (cuisinière collectives

pour les cantines et restaurants) et d'autre part a usage domestiques destinés aux ménages (réfrigérateur, cuisinière, climatisation)

L'état des moyens de production des trois unités qui ont été démarré en 1977. Elles ont bénéficié chacune d'un programme d'extension pour améliorer la technologie et la gamme des produits afin de répondre aux besoins du marché selon le plan suivant :

- extension « réfrigérateurs » avec une licence de Toshiba Japon en 1986 ;
- extension « cuisinière » avec une licence de Techno-Gaz Italie en 1992 ;
- extension « climatiseur » avec une licence Air-Well France 1990 ;
- Atelier de fabrication de congélateurs horizontaux avec une licence Lematic en 1993.

Généralement le potentiel industriel de l'ENIEM est en bon état compte tenu des paramètres suivants :

- équipement nouveau acquis dans le cadre des extensions ;
- renouvellement de certaines installations ;
- maîtrise de la maintenance des équipements ;
- le taux de panne acceptable ;
- L'origine des équipements (France, Italie, Japon, Allemagne).

En générale, l'ENIEM a un niveau technologique des procédés de fabrication acceptable, mais pour une meilleur qualité et accroître la compétitivité de l'entreprise il faut moderniser certains procédés et une mise a niveau des nouvelles installations.

4- La certification de l'ENIEM

La difficile conjoncture trouvée par l'ENIEM durant les années 90, notamment après les deux accords signés avec le FMI a eu des conséquences désastreuses (dévaluation du dinar, la baisse du pouvoir d'achat des citoyens) sur sa situation financière. Pour faire face, l'ENIEM a choisi deux moyens répondant à ses besoins ; la certification qualité et la certification environnementale.

4-1- La certification en qualité ISO 9001 (version 1994, 2000, 2008)

Pour améliorer la qualité produit et une meilleure satisfaction des clients, l'ENIEM avait réalisé un premier diagnostic qualité en 1995 après la création du comité qualité⁶⁴. Grâce aux efforts fournis par cette structure, l'entreprise a pu décrocher sa première certification ISO 9002 version 1994 en 1998 par l'organisme certificateur français AFAQ⁶⁵. Cette certification a permis une assurance de la production, des installations ainsi que des prestations.

En janvier 2002, l'entreprise a renouvelé son certificat ISO 9002/1994 avec l'organisme certificateur Canadien QMI et en 2003 l'entreprise a obtenu son certificat selon le référentiel 9001/2000. A cet effet, l'ENIEM a mis en place une direction qualité ayant son objectif l'amélioration du système de management qualité (SMQ) qui permet à l'entreprise d'améliorer le processus de ses produits et services, une meilleure satisfaction des clients ainsi que le développement et l'entretien d'une culture qualité au niveau de toute l'entreprise.

Et en 2008, l'ENIEM a été certifié selon le référentiel ISO 9001 version 2008, cette dernière reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière de management de qualité (MQ).

- La certification des produits : A cet effet, l'ENIEM a souci de pénétrer le marché international donc elle a précédé à des opérations de certification de ses produits tel que :
 - la certification des cuisinières conforme aux exigences essentielles du directive «appareil à gaz 90/396/CEE »⁶⁶ ce certificat est délivré par CERTIGAZ France en 2006 ;
 - La certification de réfrigérateurs : certificat d'aptitude à la fonction délivré par le laboratoire grée LCIE⁶⁷ France pour le réfrigérateur petit modèle.

La certification de entreprise à permet de se fixer de nouveaux objets définis dans une politique qualité qui se manifeste par la ferme volonté de la direction générale à :

- accroître la satisfaction des clients ;
- développer les compétences et la communication ;

⁶⁴ Déclaration de la direction générale de l'ENIEM juin 2015.

⁶⁵ AFAQ : association française d'assurance qualité.

⁶⁶ CEE : communauté économique européenne

⁶⁷ LCIE : laboratoire centrale des industries électroniques

- veiller à la réduction des coûts de non qualité par la maîtrise des processus ;
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management qualité.

« Les objectives qualités pour l'année 2015 »⁶⁸ sont :

- l'amélioration de la gestion des déchets ;
- la rationalisation de la consommation des énergies et fluides ;
- la prévention des risques de pollution ;
- la sensibilisation des parties intéressées ;
- La formation du personnel sur l'environnement.

« Les cibles pour l'année 2015 » sont :

- réduire les déchets générés < 0.085 ;
- élever le niveau de tri des déchets de 8% ;
- réduire les stocks morts de produits chimiques de 2% ;
- ratio consommation d'eau/production < à 26M3/tonne ;
- ratio consommation d'énergie électrique/production < à 600 Kwh/tonne ;
- ratio consommation de gaz/production < à 1.90 kTh/tonne ;
- mesurer les rejets atmosphériques conformément a la régulation COS $\phi > 0.9$;
- former 220 agents sur l'environnement ;
- Continuer la sensibilisation des fournisseurs, agents agréés et les sous-traitants sur l'environnement.

4-2- Certificat environnement ISO 14001 version 2004

Dans la même démarche réformatrice, l'ENIEM s'est engagée dans la protection de l'environnement, elle est la première entreprise Africaine et Arabe à avoir mis des installations de reconversion au CFC⁶⁹ en 1997.

Cette reconversion effectuée par l'ENIEM a permis de veiller à la protection de la couche d'ozone d'une part, et d'autre part de promouvoir ses exportations vers l'Europe qui n'admet plus l'usage des CFC.

Dans ce cas, l'ENIEM se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation, la formation, et la responsabilité de son personnel. La

⁶⁸ Site interne de l'ENIEM <http://www.eniem.dz> (consulté le 10/09/2015).

⁶⁹ Chlore-fluor-carbone substance chimique qui dégage des gaz à effet de serre important la couche d'ozone et le réchauffement climatique.

certification ISO 14001/2004 a mis en place à cet effet un SME⁷⁰ qui assure le développement durable et la protection de l'environnement.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous dirons que ENIEM est une entreprise publique leader dans la production de l'électroménager qui a connu un long parcours de réformes, d'évolution pour s'adapter aux changements, et en dépit de l'attention portée par les pouvoirs publics à l'industrie de l'électroménager elle n'arrive pas à se frayer un chemin, pour surmonter les diverses difficultés qui la mettent à mal sur le marché national. Des difficultés d'ordre financier en général et c'est pour cette raison qu'elle recourt à l'assainissement financier, une expérience que nous analyserons dans le dernier chapitre de notre travail de recherche.

⁷⁰ Système management environnemental

A graphic of a scroll with a dark, textured background. The scroll is unrolled in the center, showing text. The text is written in a mix of cursive and bold, outlined fonts. The scroll has a metallic-looking binding on the right side.

Chapitre IV:

**L'expérience de l'assainissement
financier de l'ENIEM**

Introduction

A travers notre stage pratique, au sein de la direction générale, nous allons identifier la démarche et les objectifs de l'assainissement financier dans le cas de l'ENIEM pour pouvoir appréhender les résultats atteints ou attendus de l'assainissement financier de cette entreprise, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponse à un certain nombre de questions posées au début de ce travail.

L'objet de ce chapitre est, donc, la présentation de la situation financière et l'analyse de l'assainissement de l'ENIEM à travers sa démarche ses objectifs et surtout les résultats escomptés et peut être même atteints de ces assainissements financiers.

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager a fait l'objet d'assainissement financier pour la première fois, en 1992, l'assainissement a porté sur des recommandations pour des projets clés pour l'entreprise et d'autres fonctionnels pour soutenir l'activité. Depuis, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager a fait l'objet de plusieurs autres diagnostics qui ont abouti à deux autres assainissements ayant tous pour objet l'amélioration de la situation de l'entreprise et sa pérennité. Le dernier étant très récent en 2011. Tout ceci indique que l'ampleur des difficultés financières dans lesquelles se débâtait cette entreprise n'ont pas l'aire de se voir effacées par ces actions répétitives de solution.

Section I : Les difficultés ayant poussé l'ENIEM à l'assainissement

A l'instar de presque la quasi totalité des entreprises publiques, l'ENIEM se trouve en situation de crise caractérisée par plusieurs difficultés au niveau de sa situation financière illustrés à travers ces différents aspects.

1- Sa structure financière

La situation financière de l'ENIEM avant l'assainissement était en situation de déséquilibre. La situation du passif était critique du fait qu'elle est alourdie par des découverts bancaires énormes qui greffent les fonds propres de l'entreprise et qui engendrent des charges financières déstabilisant l'exportation des produits de l'entreprise.

L'actif n'est guère meilleur que le passif. Il est aussi déséquilibré et alourdi par des valeurs importantes des stocks engendrées par les problèmes de méventes des produits finis et des achats abusifs de matières premières.

Cette structure financière déséquilibrée a entraîné la dégradation du fonds de roulement accompagné d'un énorme besoin en fonds de roulement que l'entreprise n'arrive pas à gérer et à maîtriser, accentuée par les découverts bancaires et les charges financières paralysantes qu'ils engendrent.

2- L'exploitation et les problèmes financiers

La situation financière dégradée par les problèmes financiers de la baisse du fonds de roulement, de l'alourdissement du besoin en fonds de roulement, des difficultés de trésorerie et de l'augmentation des frais financiers, qui sont devenus récurrents et ont fait place dans la vie de l'entreprise, ont fragilisé davantage l'exploitation et entraîné la dégradation du résultat.

De plus, ces problèmes financiers ont engendré des répercussions graves sur la santé financière de l'entreprise qui se sont matérialisés par l'accentuation des difficultés de trésorerie, l'épuisement des moyens financiers et l'accroissement de la dépendance vis-à-vis des organismes financiers (banques) à causes des découverts bancaires.

3- Les autres difficultés de l'entreprise

3-1- Sur le plan de l'activité commerciale

L'activité des ventes enregistrait une baisse du volume d'activité accompagnée d'une baisse du chiffre d'affaires, ce qui a engendré une détérioration de la rentabilité. L'ENIEM arrivait mal à maintenir ses parts de marché face à la concurrence accrue des autres producteurs surtout étrangers de l'électroménager. Ainsi la fonction commerciale de l'entreprise présentait plusieurs points faibles à savoir :

- une gamme de produits restreinte par rapport à celles des concurrents ;
- un design dépassé pour les réfrigérateurs ;
- un budget marketing faible qui ne dépasse pas les 1% du chiffre d'affaires ;
- un marketing national peu développé et l'absence d'études de marché et de ventes promotionnelles ainsi que le marketing international quasi-inexistant ;
- le stock des produits finis élevé et les créances importantes ;

- la rigidité des pratiques commerciales comparativement aux concurrents qui accordent des crédits, dépôts de vente, remises importantes, fixation de prix librement par apport à la conjoncture ;
- Les faiblesses dans la relation commerciale avec les distributeurs par manque d'accords de distribution.

Par ailleurs, certaines contraintes, liées à l'environnement direct, entravent le développement commercial de l'entreprise à savoir :

- des pratiques commerciales informelles (ventes sans factures, ventes sans TVA) ;
- la mise sur le marché de produits ne répondants pas aux normes de sécurité et de performance ;
- la contre façon ;
- l'absence de contrôle des produits aux frontières ;
- l'absence de contrôle des produits aux frontières ;
- l'absence effective d'assurance-crédit ;
- la lenteur dans le règlement des litiges commerciaux ;
- L'absence de laboratoire national de contrôle.

3-2- Sur le plan de l'activité de production

L'activité de fabrication de L'ENIEM avant le l'assainissement présentait plusieurs problèmes qui accentuent la dégradation de l'entreprise. Cette activité souffrait des problèmes de dysfonctionnement des processus de fabrication, de maintenance et de contrôle et de suivi de la situation.

Elle est alourdie par des troubles dans les cycles des approvisionnements, des problèmes de rotation des stocks qui engendraient des surstocks et des charges structurelles supplémentaires, en plus des problèmes de mévente qui résulte des difficultés de commercialisation et d'écoulement des produits sur le marché, ce qui pousse l'entreprise à réduire ses cadences de production voire même arrêter la fabrication.

Ces difficultés se répercutent négativement sur le cycle de fabrication, et sur l'activité production en générale, de l'ENIEM qui n'arrive pas à atteindre les objectifs qu'elle se fixe en termes de volumes de la production et en termes de qualité des produits offerts.

3-3- Sur le plan des ressources humaines

Avant l'assainissement, l'activité ressources humaines présentait les insuffisances et contraintes suivantes :

3-3-1- Une déperdition des compétences

Chaque année, à cause des dispositions instituées par les différentes conventions de la branche, un moyen 180 agents quittent l'ENIEM dans le cadre de la retraite promotionnelle. Ces départs concernent dans leur quasi- totalité les travailleurs ayant acquis une formation et une grande expérience dans l'entreprise. De plus, par ce dispositif, l'ENIEM est contrainte de verser à ces agents qui bénéficient de la retraite proportionnelle une enveloppe assez conséquente, se rapportant aux primes et indemnités de départs et qui avoisine annuellement 80 MDA.

3-3-2- Une politique salariale contraignante

En matière de salaires, l'ENIEM n'a aucune liberté d'action eu égard aux différentes augmentations instituées par les conventions de la branche et des pouvoirs publics.

3-3-3- Les problèmes de sécurité sociale

L'ENIEM se trouve contrainte de verser des salaires sans contrepartie pour des agents inaptes dans le cadre des maladies. Alors que dans la gestion normale des ressources humaines, ces charges doivent être prises en charge par les pouvoirs publics.

4- Les origines des difficultés de l'ENIEM

L'évolution de l'environnement économique dans les différentes régions du monde, a connu une détérioration, une mondialisation des marchés, la concurrence nationale et internationale, a influencé négativement la santé des entreprises ce qui a conduit à la diminution des autofinancements, les malaises sociaux, la désintégration de l'esprit d'entreprise. Ces changements ont conduit les entreprises algériennes notamment publiques à

l'entrée en difficultés d'un nombre important d'entreprises publiques à cause de l'inadaptation à ces différents changements.

Comme l'ENIEM fait partie des entreprises algériennes, qui ont subi les répercussions négatives de l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché. Les origines des difficultés de l'ENIEM sont, comme le cas pour les autres entreprises algériennes, dues à plusieurs facteurs que l'on peut résumer comme suit :

4-1- L'origine des difficultés financières de l'ENIEM

Le premier sous-ensemble des facteurs, à l'origine des difficultés de l'ENIEM et des entreprises algériennes en général, est sans aucun doute celui lié aux problèmes financiers dont souffrent les entreprises.

Ce sont des facteurs qui résultent, principalement de la situation économique du pays et de la politique de financement des entreprises publiques. Comme, il y a ceux qui résultent d'une mauvaise gestion financière des entreprises, elles même on distingue les facteurs suivants :

4-1-1- L'insuffisance ou inexistence de fonds propres

L'insuffisance des fonds propres dont souffrent les entreprises publiques algériennes résulte de la détérioration de la situation économique du pays suite à la chute des prix du pétrole. La crise économique révèle la faillite du système d'industrialisation étatisé.

Cette situation était accentuée par le durcissement des conditions de crédit et la limitation des crédits d'investissements, à long terme, ce qui a contraint les entreprises à s'orienter vers les crédits à court termes (les concours bancaires) pour le financement du fonds de roulement souvent insuffisant au regard de l'activité, ce dernier devant être normalement financé par des ressources permanentes (des capitaux propres ou des emprunts à long terme).

4-1-2- La lourdeur de l'endettement et des frais financiers

La lourdeur de l'endettement et des frais financiers est une résultante du changement de la politique du pays d'inflation des années 80, dans ce cas l'accès au crédit était facile, ce qui conduit les entreprises nationales à s'endetter massivement ignorant ainsi les règles de gestion qui exigent que les opérations devraient autofinancer une partie de leurs investissements.

Cette situation a induit le surendettement des entreprises publiques algériennes et la lourdeur des frais financiers, du fait que le coût de l'argent qui était très accessible devrait de plus en plus onéreux, ce qui a permis la dévalorisation de la monnaie nationale par rapport aux devises.

4-1-3- Le niveau des créances souvent très élevés

Le niveau des créances des entreprises publiques nationales était souvent très élevé et constitué dans certains cas de plusieurs années de chiffres d'affaires, induisant des contraintes de trésorerie très importantes. Cette situation devenait d'autant plus grave pour certaines entreprises, quand les crédits qui leur sont accordés par leurs fournisseurs étaient réduits (certaines entreprises étaient, parfois obligées de payer leurs achats au comptant c'est-à-dire, un règlement sur place).

4-2- Les difficultés dues aux erreurs de gestion

La deuxième catégorie de causes de difficulté que connaissent les entreprises algériennes, dont l'ENIEM fait partie, sont dues à des erreurs de gestion qui se produisent lors des prises de décisions ou encore lors de leurs exécutions. Ces erreurs de gestion résultent des choix et des décisions des équipes dirigeantes des entreprises ou des comportements de leurs employés. Elles peuvent être de différentes natures, mais leurs effets sont semblables du fait qu'elles perturbent le bon fonctionnement des entreprises et fragilisent leurs pérennités lorsqu'elles ne sont pas prises en considération et remédiées au moment opportun.

4-2-1- Le détournement du métier d'origine

Le détournement du métier d'origine constitue l'une des origines les plus fréquentes des difficultés des entreprises publiques nationales. Il consiste en le fait que ces entreprises s'engagent dans la réalisation de nouvelles activités qui n'ont rien de commun avec les activités de leur véritable métier qui est le métier d'origine.

Les nouvelles activités souvent contraignantes et parfois parasitaires viennent se greffer aux fonctions originelles pour des raisons sociales (restauration, transport, loisirs, logements...) ou d'intégration (distribution, diversification...) Cette cause de difficulté était l'une des origines principales des difficultés de l'ENIEM lorsqu'elle s'est lancée dans la diversification de son portefeuille d'activité. L'ENIEM par sa position de monopole était contrainte d'investir dans tous les segments d'activité liés au métier de l'électroménager afin de

satisfaire la demande nationale qui était très forte dans les années quatre-vingt. A cet effet, elle s'est engagée dans les gros investissements qui ont conduit à la création d'un nombre important d'activités regroupées dans un seul domaine d'activité global et qu'elle n'a pas pu gérer par la suite.

4-2-2- Les investissements mal dimensionnés

La recherche des économies d'échelle a fait opter les gestionnaires des entreprises publiques pour fonctionner avec des capacités de production souvent démesurées par rapport aux possibilités d'absorption du marché. Cela signifie que les capacités de production exploitées ne sont pas proportionnelles au niveau de la demande du marché. Les gestionnaires cherchent la réalisation des économies d'échelle pour minimiser les coûts et en bénéficier de leurs avantages, mais en réalité, ils engendrent d'autres frais de structures, qui alourdissent les charges des entreprises et réduisent leurs résultats économiques, consistant en les surcoûts de stockage des produits finis qui ne trouvent pas de débouchés.

4-2-3- Les capacités de production vétustes

Le non- renouvellement des équipements de production, surtout avec la limitation des importations dues aux contraintes financières du pays, a souvent conduit à des détériorations maintenance inopérante, qualité mauvaise des produits.

En outre, dans certains secteurs, l'obsolescence touchant les équipements de production a grandement contribué à la contre-performance des entreprises.

La faiblesse de la production par rapport aux capacités installées est due essentiellement aux manques d'intrants. Cela s'explique par le manque de sources d'approvisionnements en matières premières qui revient principalement à la limitation des importations par l'Algérie, conjuguées aux restrictions d'accès à la devise pour les opérations nationales. Ce qui a conduit au fait que les capacités de production utilisées par les entreprises nationales tournent à 50% voire parfois 30% de leurs capacités de production installées. L'ENIEM de ce fait n'exploite que 50% de ses capacités de production et sur ces 50% et pour d'autres raisons liées aux procédés de fabrication et à leur gestion elle n'arrive pas à les atteindre.

4-3- Les difficultés dues au caractère social de l'entreprise

La dernière catégorie de facteurs de difficulté des entreprises publiques algériennes qu'on a pu recenser consiste en les facteurs liés au caractère social des entreprises algériennes.

On sait que l'Algérie, depuis son indépendance au début des années 60, a adopté le modèle économique socialiste. Cela veut dire que la plus grande majorité des entreprises qui activent sur la scène économique du pays étaient des entreprises qui appartiennent à l'Etat algérien, c'est-à-dire que la plupart des entreprises publiques. De ce fait, ces entreprises fonctionnent selon les principes du modèle économique socialiste, c'est-à-dire que les entreprises doivent répondre à des objectifs sociaux, qui servent le peuple, au détriment d'objectifs économiques, qui vont répondre aux exigences des principes de la gestion des entreprises, en particulier, la réalisation de gains et de profits. Parmi ces facteurs, on tient à citer les principaux :

4-3-1- Les sureffectifs

Les sureffectifs dans les entreprises algériennes signifient l'existence d'effectifs au sein des entreprises plus qu'il n'en faut. En d'autres termes, le nombre de personnel dans les entreprises dépassent leurs besoins. Cela résulte de la politique algérienne portant sur l'offre d'un poste pour toute personne apte à travailler. Mais cette politique se contredit avec les fondements de l'économie qui stipulent que l'objectif ultime de l'entreprise est la recherche du profit. En outre la politique nationale d'emploi, consistant en la surcharge des entreprises d'effectifs en vue de réaliser des objectifs sociaux du système politique qui se matérialisent par la lutte contre le chômage et l'offre d'emploi, s'est répercutée négativement sur la situation économique des entreprises nationales et a engendré des difficultés et des obstacles graves qui les empêchent de se développer et de s'adapter aux mouvements et aux évolutions de l'environnements économiques où elles évoluent. Les sureffectifs est un problème dont souffrent toutes les entreprises publiques algériennes, y compris l'ENIEM bien sur. Il a engendré beaucoup de problèmes pour ces entreprises. Ceci est d'autant plus vrai que les surplus se trouvaient souvent au niveau des structures administratives ou de soutien.

4-3-2- La commercialisation des produits avec des pertes

La commercialisation des produits avec des pertes consistent en le fait que les entreprises industrielles publiques, et dans le cadre du régime socialiste, commercialisent

leurs produits a des prix qui ne couvre pas les coûts de revient. En d'autre terme, les entreprises ne réalisent pas des marges bénéficiaires en commercialisant leurs produits.

Cette politique fait partie aussi de la politique globale de l'Etat assignée par le régime adopté consistant en le régime socialiste. Elle consiste en une politique de sauvegarde du pouvoir d'achat du citoyen. Cela veut dire que les directives gouvernementales imposent aux entreprises de produire et de vendre sans réaliser des profits pour servir les objectifs du système au détriment de ceux des entreprises consistant en la recherche de gains pour assurer son développement et sa pérennité sur le marché.

Section II : Le recours de l'ENIEM à l'assainissement financier

En raison des innombrables difficultés endogènes et exogènes que l'entreprise a eu du mal à surmonter, cette dernière a bénéficié de deux assainissements financiers et ce en 2009 et en 2011. Pour bénéficier de la décision d'assainissement, L'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM) a suivi un processus long et contraignant au sens que les démarches sont lentes importantes, et reposent sur plusieurs étapes, où on distingue.

1- La démarche de l'assainissement financier

L'entreprise a bénéficié de deux assainissements financiers ; un premier en 2009 dans le cadre de la mise en œuvre de l'article 84 de la loi de finance pour l'année 2005, l'ENIEM a mis en place une démarche pour application des décisions d'assainissement n°146 et 148 du 20 et 22/07/2009 de la direction générale du trésor décidée par l'Etat. Et pour se faire l'ENIEM informe le directeur du financement des interventions de l'Etat et de trésorerie que sa situation de l'endettement envers le trésor dans leurs livres tient compte des éléments et informations suivants :

Des dette auprès de la banque algérienne du développement BAD, des obligations auprès du programme en cours (PEC), elle joint des documents sur sa situation financière entre autres des copies des bilans et leurs annexes des quatre derniers exercices ; ces bilans sont certifiés par les commissaires aux comptes et approuvés par les organes sociaux de l'entreprise, et qui s'est traduit par des déficits répétés justifié par cumule des charges financières et des pertes de change. A cet effet l'entreprise se trouve dans la situation de l'incapacité de rembourser ses dettes vis-à-vis du trésor. Ces dettes arrêtées à 15.287 MDA comme un montant total dont 15.087 MDA (soit 99%) sont exigibles à court terme. Sur la

Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM

partie exigible à court terme, le découvert bancaire s'élève à 11.292 MDA soit 75%. Un actif net de l'entreprise, sous l'effet des charges financières, en dégradation continue ; ainsi et pour les quatre derniers exercices, la situation a évolué comme suit :

Tableau n°06 : tableau représentant l'actif net de l'entreprise pour les années suivantes

Années	Actif net en KDA
2002	- 2.621.733
2003	- 2.698.348
2004	- 4.329.560
2005	- 5.538.892

Source : document interne de l'ENIEM

Cette situation est le résultat du poids des pertes de change entre 1990 et 2001 et les agios bancaire pour les périodes 1997 à 2005.

Par ailleurs la trésorerie de l'entreprise se caractérise par un niveau de découvert assez contraignant, il représente 74% du total des dettes de l'entreprise, cette situation résulte de la non prise en charge des demandes de retraitement de l'endettement qui a fait aggraver la situation avec le cumul des agios bancaires. Aussi et compte tenu de cette situation, les dirigeants de l'entreprise ENIEM ont émis le souhait de bien vouloir étudier la possibilité d'introduire leur dossier en vu d'une annulation totale de leur endettement envers le trésor dans le cadre des dispositions de la circulaire n°3 du 15.09.2005. Suite à quoi et en application des lois n°90-36 du 31 décembre 1990 notamment son article 148, n° 91-12 du 07 septembre 1991(complémentaire) notamment son article 2, et n° 91-25 du 18 décembre 1991 notamment son article 2, portant les lois de finance pour les années 1991 et 1992 respectivement.

- Les circulaires n°27 du 16 mars 1991 et n° 91-02 du 28 août 1991 relatives à l'assainissement financier des entreprises publiques ainsi que les conclusions du conseil interministériel du 27 janvier 2008, relatif à l'assainissement des entreprises publiques et au traitement des créances des banques publiques.

Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM

Le ministre des finances et la direction générale du trésor décident dans leurs décisions du 20 juillet 2009 que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM dénommée entreprise bénéficie des mesures financière suivantes :

- transformation en dotation définitive de créances du trésor, au titre du rachat du découvert bancaire de l'entreprise, vis-à-vis de la banque extérieure d'Algérie, pour un montant de 13.650 milliards DA ;
- Transformation en dotation définitive de créances du trésor, au titre des obligations détenues par le trésor sur l'entreprise, pour un montant de 130 milliards DA. Les dotations définitives de créances du trésor sont effectuées au renforcement des fonds propres de l'entreprise. Le montant des dotations définitives, est imputé au compte de résultats du trésor.

La décision n°148 du 22 juillet 2009, complétant la décision n°146 du 20 juillet portant l'assainissement financier de l'ENIEM est complété comme suit :

- les mesures de rachat du découvert et d'annulation des obligations du trésor prévues prennent effet le 31 décembre 2008.

Tableau n°07 : enregistrement comptable de l'assainissement 2009

Compté à		Libellé	Montant	
Débiter	Créditer		Débit	Crédit
485040	18	Cpte BEA N°xxxxxxx Q	9054286569.63	1365000000000
485588		Cpte BEA N°xxxxxxx K	4595713430.37	
		Résultat en instance d'affectation		
		Rachat du découvert bancaire		
520100	18	Emprunt obligation trésor	13000000000	13000000000
		Résultat en instance d'affectation		
		Dotation définitive		

Source : document interne ENIEM

Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM

Dans le cadre du second assainissement financier en 2011 et sur demande de la tutelle d'informations portant sur :

- les intérêts échus et impayés sur les titres participatifs et les obligations trésor ;
- les titres participatifs ;
- les obligations ;
- dette de Banque Algérienne de Développement (BAD) ;
- Dettes domaines.

Et fournies par la direction de l'ENIEM comme suit dans le tableau suivant

Tableau n°08 : enregistrement comptable d'assainissement 2011

Compte à		Libellé	Montant	
Débit	Créditer		Débit	Crédit
163000		Obligations reliquat assainis 92	172000000.00	
163001		Obligation trésor origine BAD	274053000.00	
164200		Emprunt BAD exploit. (externe)	503208233.68	
178100		Titres participatifs trésor	4200000000	
518001		Intérêt échus/ obligation trésor BAD	195785038.32	
518002		Intérêts échus/emprunt BAD externe	134791766.32	
518003		Intérêts échus/obligation trésor	4043123.66	
518004		Intérêts échus/obligation assainit 92	235838120.64	
	102	Autre fonds propres		1939719283.22.2

Source : document interne ENIEM

Les mesures d'assainissement financier ont porté sur :

- La transformation en dotations définitives de créances du trésor, au titre de :
 - L'annulation des obligations du trésor pour un montant de 291 Millions DA ;

- L'annulation des intérêts sur les obligations du trésor pour un montant de 475 millions DA ;
 - L'annulation de la rémunération des titres participatifs du trésor pour un montant de 37 millions DA ;
 - L'annulation des obligations du trésor dites « programmes en cours » (PEC), pour un montant de 702 millions DA ;
 - L'annulation des intérêts sur obligations du trésor dites « programmes en cours » (PEC), pour un montant de 136 millions DA ;
 - Rachat de la dette d'investissement sur ressources du trésor contractée auprès de la banque algérienne de développement, pour un montant de 35 millions DA ;
 - L'annulation des intérêts sur la dette d'investissement sur ressources du trésor contractée auprès de la banque Algérienne de Développement, pour un montant de 10 millions DA ;
 - La prise en charge de la dette fiscale, pour un montant de 41,01 millions DA ;
 - La prise en charge de la dette domaniale pour un montant de 18 millions DA ;
 - Rachat du découvert bancaire enregistré au niveau de la banque Extérieure d'Algérie pour un montant de 23.550 millions DA.
- Octroi de crédits par la banque Extérieure d'Algérie, au titre :
 - Rééchelonnement du découvert bancaire, pour un montant de 524 millions DA aux conditions suivantes :
 - Durée : 15 ans dont 7 ans de différé ;
 - Taux d'intérêt : 3.5%.
 - Financement du programme de mise à niveau des installations, pour un montant de 2.934 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée : 15 ans dont 7 ans de différé ;
 - Taux d'intérêt : 3.5%.

Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM

- Financement de l'intégration électronique pour un montant de 4,400 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée : 15 ans dont 7 ans de différé ;
 - Taux d'intérêt : 3.5%.

- Financement de l'activité informatique pour un montant de 400 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée 15 ans dont 7 ans de différé ;
 - Taux intérêt : 2%.

- Financement de l'étalonnage et de la maintenance pour un montant de 60 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée : 15 ans dont 7 ans de différé ;
 - Taux d'intérêt : 3.5%.

- Financement de l'activité recherche et développement pour un montant de 400 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée : 15 ans dont 7 ans de différé
 - Taux d'intérêt ; 1%

- Financement des études et faisabilité pour un montant de 150 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée : 10 ans dont 5 ans de différé ;
 - Taux d'intérêt : 2%.

- Financement des investissements dans la photovoltaïque pour un montant de 2.400 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée : 15 ans dont 7 ans différé ;
 - Taux d'intérêt : 3.5%.

- Financement des investissements dans le circuit imprimé pour un montant de 6.080 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée : 20 ans dont 10 ans de différé ;
 - Taux d'intérêt : 0.5%.

- Financement du programme de formation l'entreprise ENIEM pour un montant de 350 millions DA, aux conditions suivantes :
 - Durée : 10 ans dont 5 ans dont différé ;
 - Taux d'intérêt : 2%.

Section III : Analyse et interprétation des objectifs de l'assainissement financier de l'ENIEM

Dans cette section, nous allons analyser le degré d'atteinte des objectifs de l'assainissement financier dans le cas de l'ENIEM, ainsi nous procéderons par l'analyse de ses différents équilibres avant et après l'assainissement pour faire ressortir d'éventuels impacts, sa performance financière à travers l'analyse des bilans de l'entreprise pour la période 2008 jusqu'à 2014, et enfin le calcul de quelque ratios de structure .

1- L'analyse des bilans

Cette analyse portera sur des bilans de l'ENIEM en grande masse pour la période 2008 à 2014. Ces bilans sont donnés dans les tableaux suivant :

Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM

Tableau n°09 : actif des bilans de 2008 à 2014

Désignation	Valeurs immobilisées	Valeurs d'exploitations	Valeurs réalisables	Valeurs disponibles	Total
2008	9 468 838 990	3 391 928 813	1 430 873 361	272 659 886	14 564 301 050
2009	10 080 203 177	3 161 287 508	1 229 148 358	799 957 391	15 270 596 434
2010	9 820 332 388	4 189 759 287	1 228 773 932	393 528 400	15 632 394 007
2011	9 605 441 457	4 388 922 725	1 012 927 049	560 210 808	15 567 502 039
2012	9 435 005 597	4 842 828 200	1 465 936 714	643 719 513	16 387 490 024
2013	9 386 044 005	4 969 019 558	1 610 872 806	238 020 775	16 203 957 144
2014	9 352 431 536	5 163 562 851	1 538 633 016	238 136 726	16 292 764 129

Source : élaboré par nous même à travers les bilans de l'ENIEM/direction finance et comptabilité.

Tableau n°10 : les passifs des bilans de 2008 à 2014

Désignation	Fonds propres	Dettes/long et moyen terme	Dettes à court terme dont les DB ⁷¹	Total
2008	- 3 034 622 530	1 741 907 307	2 206 671 124 13 650 345 150	913 955 901
2009	1 123 651 909	2 610 094 537	1 416 849 988 /	5 150 596 434
2010	11 576 937 158	2 530 127 669	1 525 329 182 /	15 632 394 009
2011	13 614 891 714	1 238 287 377	714 322 950 /	15 567 502 041
2012	1 362 171 120	1 666 712 223	1 100 304 767 333 333 333	4 129 188 110
2013	13 669 346 281	1 368 926 880	1 172 680 976 83 333 333	16 210 954 137
2014	13 352 267 843	1 409 850 228	1 531 668 958 650 000 000	16 293 787 029

Source : les bilans de l'ENIEM /direction finance et comptabilité.

Après la présentation des bilans de l'ENIEM en grande masse pour la période 2008 à 2014, nous pouvons analyser les rubriques de ces bilans comme suit :

⁷¹ Découverts bancaires.

1-1- Les valeurs immobilisées (VI)

On remarque dans le tableau n°09 portant sur l'évolution des actifs des bilans de l'ENIEM, que les valeurs immobilisées de l'entreprise ont augmenté en 2009 en raison de l'opération de réévaluation des immobilisations de l'ENIEM effectuée, notamment pour les terrains et les bâtiments. On remarque également que la valeur des immobilisations de l'ENIEM est en baisse à partir de 2010. Cela résulte du fait que les montants affectés à l'investissement sont faibles pour l'ensemble des exercices.

1-2- Les valeurs d'exploitation(VE)

On constate que les valeurs d'exploitation ou les stocks de l'ENIEM sont importants, à cause des produits finis qui constituent une composante principale des stocks de l'entreprise. L'importance de ces stocks montre la difficulté pour l'ENIEM d'écouler ses produits qui génèrent des frais de stockages supplémentaires. L'autre facteur qui a influencé sur les valeurs d'exploitation est que l'entreprise génère un important déchet et rebuts.

1-3- Les valeurs réalisables (VR)

Les valeurs réalisables sont constituées principalement des créances clients de l'ENIEM. Dans ce cas, on remarque une baisse des créances qui s'exprime par le recul des ventes de l'entreprise ainsi que la pratique du paiement au comptant par une grande partie des clients de l'ENIEM. A partir de 2012, on estime une augmentation des créances qui renvoie à l'amélioration des ventes.

1-4- Les valeurs disponibles (VD)

Cette rubrique a connu une importante augmentation en 2009 et en 2011 suite à la l'assainissement financier effectuée en 2009 et 2011 (effacement des découverts bancaires) qui a permis la reprise des soldes positifs des valeurs disponibles et leurs augmentations pour le reste de la période. Mais à partir de 2013, on constate une baisse des disponibilités.

1-5- Les fonds propres (FP)

Les pertes successives de l'ENIEM ont fini par absorber ses fonds propres ce qui se matérialise par l'apparition d'un solde négatif pour l'année 2008. A partir de 2009, on constate une augmentation des capitaux propres de l'ENIEM. Cela est le résultat de l'assainissement

financier en 2009 et 2011 dont a bénéficié l'ENIEM et qui a permis de reconstituer ses fonds propres et de rétablir la structure financière de l'entreprise.

1-6- Les dettes

Les découverts bancaires représentent la principale dette de l'ENIEM pour la période de 2008, ce qui a engendré des charges financières très importantes à l'entreprise. Ces découverts bancaires ont contribué à la déstructuration de la situation financière de l'entreprise. Mais à partir de 2009 ces dettes ont été rachetées par l'Etat dans le cadre de l'assainissement financier. Mais à partir de 2012 ces découverts augmentent de plus en plus.

2- L'analyse des équilibres financiers

L'analyse des équilibres financiers portera sur le calcul des équilibres suivant : l'équilibre à long terme à travers le fond de roulement qui exprime la capacité de l'entreprise à assurer le financement par ses ressources permanentes, de tous ses besoins d'investissement et une partie de son cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les ressources d'exploitation à court terme. Ainsi que le fond de roulement est une marge de sécurité qui permet à l'entreprise de financer une partie de son actif circulant, l'équilibre à court terme à travers le besoin en fond de roulement qui est lié directement au cycle d'exploitation de l'entreprise c'est-à-dire au fonctionnement et au financement de son activité, il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser tous ses créanciers à court terme par la transformation de ses stocks (VE) et ses créances (VR) en liquidités ; et l'équilibre immédiat à travers la trésorerie.

Aussi les résultats du calcul des indicateurs des équilibres de l'ENIEM sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau n°11 : calcul des indicateurs des différents équilibres financiers

Indicateur	Fond de roulement(FR)⁷²	Besoin en FR(BFR)⁷³	Trésorerie(TN)⁷⁴
2008	-10 761 554 213	2 616 131 050	-13 377 685 263
2009	3 773 543 269	2 973 585 878	799 957 391
2010	4 286 732 493	3 893 204 037	393 528 456
2011	5 24 773 763	4 687 526 824	460 210 810
2012	5 852 977 746	5 208 460 147	644 517 599
2013	5 652 229 156	5 407 211 388	245 017 768
2014	5 409 686 535	5 170 526 909	239 159 626

Source : élaboré par nous même à partir des bilans 2008/2014.

2-1- Analyse de l'équilibre à long terme

Suite à l'analyse de ce tableau on remarque qu'en 2008, le fond de roulement est négatif ce qui est expliqué par les pertes cumulées enregistrées par l'entreprise et la déstructuration de ses fonds propres. Mais à partir de 2009, le fond de roulement augmente ce qui assure à l'ENIEM un équilibre financier à long terme et cela est le résultat de la reconstitution des fonds propres de l'entreprise après l'assainissement financier et le rachat des dettes (découverts bancaires) par l'Etat. Donc pour l'ENIEM l'équilibre à long terme est retrouvé suite à l'assainissement et bien préservé jusqu'à 2014.

2-2- Analyse de l'équilibre à court terme

On remarque que le besoin en fond de roulement est en augmentation importante, passant de 2616MDA en 2008 à 5170MDA en 2014 en raison de l'augmentation des valeurs d'exploitation de l'entreprise et notamment le stock de produits finis, ce qui indique que malgré l'assainissement financier l'équilibre à court terme n'est pas retrouvé à plus forte

⁷² FR= (FP+DLMT)-VI

⁷³ BFR= (VE+VR)-DCT

⁷⁴ TN=FR-BFR

raison que le stock des produits finis constitue la plus grande partie des valeurs d'exploitations signe de mévente continue de ce dernier .

2-3- L'équilibre immédiat

Le solde de la trésorerie est la masse de liquidité générée par le cycle d'exploitation c'est-à-dire la différence entre les encaissements et les décaissements. Ce solde de liquidité appelé aussi équilibre immédiat permet de faire face à n'importe quel moment aux remboursements des dettes.

La trésorerie nette de l'ENIEM était négative en 2008. Cela s'explique par le recours permanent aux avances bancaires, mais à partir de 2009 l'entreprise dégage une trésorerie positive à cause de l'effacement des découverts bancaires par l'Etat, bien que cette dernière connaisse une chute drastique depuis 2012 comme le montrent les chiffres sur le tableau précédent.

3- Analyse de la performance de l'ENIEM

Cette analyse se faisant à travers l'analyse de certains ratios se base sur le calcul de quelques ratios de structure et qui sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau n°12 : les ratios(R) de 2008/2014

Désignation	FP/TP (1<R>0,5)	FP/DLMT (R>1)	(VE+VD+VR)/DCT (R>1)	TA/DETTE (R>1)
2008	/	/	0,40	0,89
2009	0,74	4,31	3,66	3,79
2010	0,74	4,58	3,81	3,85
2011	0,87	10,99	8,35	7,97
2012	0,83	8,17	6,32	5,92
2013	0,84	9,99	5,81	6,37
2014	0,82	9,47	4,53	5,54

Source : établi par nous même à partir des bilans de l'ENIEM 2008/2014

3-1- Ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière est calculé à partir des fonds propres sur le total passif. Ce ratio exprime le degré d'indépendance vis-à-vis des créances de l'entreprise, on exige souvent que ce ratio soit supérieur à 0.5 et inférieur à 1.

Nous remarquons que l'ENIEM n'avait aucune autonomie financière en 2008, dans ce cas le ratio d'autonomie financière est négatif ce qui explique la valeur négative des fonds propres de l'entreprise. Mais à partir de 2009 l'ENIEM a retrouvé son autonomie financière qui est de 0.74, ce qui signifie que l'ENIEM finance 74% pour l'année 2009 ses actifs par ses fonds propres suite à la reconstitution des fonds propres de l'entreprise après l'assainissement financier.

3-2- Ratio d'indépendance financière

Ce ratio est calculé à partir des fonds propres rapportés aux dettes longs et moyen termes (DLMT), ainsi ce ratio est très important pour la détermination de la capacité de remboursement de l'entreprise. Il doit être en principe supérieur à 1. Après le calcul du ratio pour cette entreprise mesurant l'indépendance financière, on remarque que l'entreprise n'avait aucune indépendance financière en 2008, cela revient aux fonds propres négatifs.

On remarque aussi de 2009 à 2014 l'entreprise a retrouvé son indépendance financière du fait qu'elle a reconstitué ses fonds propres après l'assainissement financier suite aux décisions suivantes de l'assainissement :

- transformation en dotation définitive de créances du trésor, au titre du rachat du découvert bancaire de l'entreprise, vis-à-vis de la banque extérieure d'Algérie, pour un montant de 13.650 milliards DA ;
- Transformation en dotation définitive de créances du trésor, au titre des obligations détenues par le trésor sur l'entreprise, pour un montant de 130 milliards DA.

3-3- Ratio Solvabilité à court terme

La solvabilité à court terme est égale à l'ensemble de VE, VD et VR rapportées aux dettes à court terme. Le ratio mesure la sécurité dont jouissent les créances à court terme et la marge de crédit de l'entreprise. En règle générale il doit être supérieur à 1.

Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM

On constate que l'entreprise n'est pas solvable en 2008 car le ratio est inférieur à la norme ($R < 1$), cela signifie que l'entreprise ne peut couvrir qu'une partie de ses dettes à court terme par la totalité de son actif circulant (VE, VR, VD), mais à partir de 2009 l'ENIEM a repris sa solvabilité à court terme.

3-4- Ratio Solvabilité à long terme

La solvabilité à long terme se calcule sur la base du total actif rapporté aux capitaux étrangers, ce ratio ne doit pas être inférieur à 1. Le ratio de solvabilité à long terme est inférieur à 1 en 2008 c'est-à-dire, l'entreprise est incapable de rembourser ses créanciers avec la totalité de son actif. Et en 2009 la valeur de ce ratio est devenue supérieur à 1 avec une valeur de 3.79 ,3.85 ,7.97 ,5.92 6.37, 5.54 respectivement pour les années 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014. L'ENIEM est donc solvable.

Une autre analyse de la performance peut se faire à travers des ratios dégagés du tableau des SIG qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise, de décrire la répartition de la richesse par l'entreprise et de comprendre la formation du résultat de l'entreprise⁷⁵. L'analyse de l'exploitation est faite à partir des données des tableaux des comptes de résultats de l'ENIEM qui sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau n°13 : les soles intermédiaires de gestion de l'ENIEM

Désignation	Production de l'exercice	Valeur ajoutée	EBE	Résultat d'exploitation	Résultat financier	Résultat net
2008	4 927 207 278	1 521 030 352	344 668 779	-1 218 736 162	-43 856 679	-1 174 879 483
2009	5 716 577 888	1 538 880 817	277 185 448	167 863 828	-36 422 015	131 441 813
2010	5 938 682 980	1 837 550 869	558 480 787	327 202 373	-7 277 191	335 510 294
2011	5 578 502 593	1 667 133 339	202 646 637	57 529 876	-12 624 715	59 494 722
2012	****	****	****	****	****	****
2013	6 147 552 421	1 953 232 186	266 963 613	50 586 234	-20 147 077	35 822 173
2014	5 742 259 547	1 886 692 151	152 255 500	-360 666 631	-15 087 840	-263 195 494

**** manque d'information

Source : élaboré par nous même à partir des TCR de l'ENIEM

⁷⁵Claud-Annie Dulpas ; « analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise » ; éd librairie Vuibert ; paris ; 2004 ; p 88.

- La production de l'exercice

La production de l'exercice est un solde utilisé pour mesurer la productivité de l'entreprise. On remarque que la production de l'ENIEM augmente de plus en plus à partir de 2009.

- La valeur ajoutée

On remarque que la valeur ajoutée créée par l'ENIEM durant les périodes examinées permis de couvrir la totalité des charges personnels et des impôts et taxes assimilés, ce qui a donné lieu a un excédent brut d'exploitation positif .

• L'excédent brut d'exploitation

L'EBE dégagé par l'ENIEM a permis aussi de couvrir les frais divers et les dotations aux amortissements, provisions et pertes da valeur.

• Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation permet de mesurer la performance industrielle de l'entreprise.

On constate qu'en 2008 l'ENIEM a enregistré une perte mais à partir de 2009 l'ENIEM a réalisé un résultat d'exploitation positif a cause de la diminution des charges financières.

L'ENIEM a réalisé encore un résultat négatif en 2014.

• Le résultat financier

On remarque que le résultat financier était négatif durant toutes les années examinées, cela revient à l'importance des charges financières qui concerne les pertes de change, les indemnités de retraite anticipé...etc.

4- Analyse de La rentabilité de l'ENIEM

La rentabilité commerciale, économique et financière se calcule a partir des ratios respectivement EBE/CA, RE/CA et RE/CI qui montre le tableau ci-après.

Tableau n°14 : calcul des indicateurs de la rentabilité de l'ENIEM

Désignation	CA	EBE	RE	EBE/CA	RE/CA	RE/CI ⁷⁶
2008	5 478 775 548	344 668 779	-1 218 736 162	6,29%	/	/
2009	5 716 577 888	277 185 448	167 863 828	4,85%	2,94%	1,00%
2010	5 938 682 890	558 480 787	327 202 373	9,40%	5,51%	2,09%
2011	5 578 502 593	202 646 637	57 529 876	3,63%	1,03%	0,38%
2012	****	****	****	****	****	****
2013	5 742 259 547	266 963 613	50 586 234	4,65%	4,65%	0,22%
2014	6 147 552 421	152 255 500	-360 666 631	2,48%	/	/

****manque d'information

Source : élaboré par nous même à partir des TCR de l'ENIEM

4-1- La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale de l'ENIEM est calculée à partir du ratio EBE sur CA. Elle est positive pour toutes les années étudiées du fait que l'EBE enregistré est positif.

4-2- La rentabilité économique

La rentabilité économique est négative en 2008 à cause de la perte de résultat d'exploitation. Par ailleurs, à partir de 2009 l'ENIEM a réalisé une rentabilité économique positive et même pour toutes les années restantes soit 2.94%,5.51%,1.03% respectivement 2009, 2010,2013 mais en 2014 l'ENIEM a enregistré une rentabilité économique négative.

4-3- La rentabilité financière

Cette rentabilité permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à servir un résultat à ses actionnaires et de les rémunérer.

On remarque que la rentabilité financière de l'ENIEM est positive. Elle a enregistré les ratios de 1%, 2.09%, 0.38% et 0.22% respectivement pour les années 2009, 2010, 2013. Mais cette rentabilité reste tout de même faible.

⁷⁶ Capital investi (capitaux propres + dettes)

Conclusion

En conclusion de ce chapitre portant sur l'analyse du processus d'assainissement financier en termes de démarche et objectifs nous avons constaté que cette entreprise est classée parmi les entreprises du groupe « D » considérées comme financièrement déstructurées avec un actif net négatif et un fonds de roulement également négatif.’’, et En tout état de cause, les entreprises de cette catégorie, devaient passer par l'assainissement financier avant d'accéder à la phase d'autonomie. Ainsi Dans ce cadre, les mesures d'ordres financiers engagés concernent deux volets, la reconstitution d'un actif net positif et d'un fonds de roulement net positif. L'analyse des donnée de l'ENIEM après l'assainissement montre que le fond de roulement a été reconstitué ; La procédures de reconstitution d'un fonds de roulement net positif ont visé essentiellement la restructuration des dettes à moyen et long terme entrant dans la composition des ressources permanentes de l'entreprise, a cet effet, un ensemble de mesures à été arrêté⁷⁷ : les mesures adoptées à l'occasion de l'assainissement de l'ENIEM : La transformation en dotations définitives de créances du trésor, au titre du rééchelonnement de l'endettement à long et moyen terme sur une période allant de 15 à 20 ans. ont concerné l'octroi de crédits par la banque Extérieure d'Algérie, au titre : rééchelonnement du découvert bancaire, pour un montant de 524 millions DA par ailleurs le volet développement des activité de recherche, de production et de formation des ressources humaine des mesures ont été prises dans le cadre de cette assainissement à savoir

Le financement du programme de mise à niveau des installations, pour un montant de 2.934 millions DA, financement de l'intégration électronique pour un montant de 4,400 millions DA, financement de l'activité informatique pour un montant de 400 millions DA, financement de l'étalonnage et de la maintenance pour un montant de 60 millions DA, financement de l'activité recherche et développement pour un montant de 400 millions DA, financement des études et faisabilité pour un montant de 150 millions DA, Financement des investissements dans la photovoltaïque pour un montant de 2.400 millions DA financement des investissements dans le circuit imprimé pour un montant de 6.080 millions DA, aux financement du programme de formation pour le personnel de l'entreprise ENIEM pour un montant de 350 millions DA,

⁷⁷Adli Z ; « le processus de réforme économique. Impact sur les performance des entreprises publiques de la transformation de la filière blé : cas ERIAD d'Alger(1983-2000) ; thèse de doctorat ;université d'Alger ;2002 ;p 75.

Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM

En terme d'objectifs, assignés à cet assainissement il apparait après analyse de la situation de l'entreprise à travers ses documents internes et ces bilans ; nous pouvons dire que celle-ci présente une situation plus au moins difficile même si après l'assainissement elle retrouve ses différent équilibres (sur le long terme, sur le court terme et immédiat) tout fois une analyse approfondie des document de l'entreprise montre la subsistance d'un ensemble de conflits à l'exemple des dettes entre l'entreprise et sa banque que l'entreprise ne reconnait, des méventes, des stocks de produit et de matière importante.



Conclusion générale

Conclusion générale

En terme de conclusion générale, nous pouvons dire qu'après avoir effectué ce travail de recherche sur l'entreprise publique algérienne, son évolution à travers le temps, nous avons appris qu'il ne suffit pas de mettre en place des moyens financiers, matériels et autres pour que l'entreprise puisse s'adapter aux changements qui s'opère intrinsèquement à l'intérieur ou voir même à l'extérieur de celle-ci. En dépit des diverses opérations d'assainissements financiers de l'entreprise nationale de l'électroménager, celle-ci ne parvient pas encore à répondre aux exigences de la compétitivité sur le marché national puisse qu'elle connaît encore des méventes, elle rentre encore une fois dans la zone rouge en terme de résultat puis qu'elle accuse en 2014 une perte. Des accompagnements de divers ordres doivent entourer ces décisions d'assainissement essentiellement sur le plan réglementation et législation pour diminuer des entraves et des lenteurs à l'accomplissement de ce dernier.

La recherche, que nous avons menée, a abouti à la confirmation de nos hypothèses de départ. En effet, les difficultés des entreprises algériennes ont été, principalement, le résultat de leur inadaptation aux changements des conditions environnementales induites par l'adoption de l'économie de marché et la réussite de leur assainissement dépend en premier lieu du soutien des pouvoirs publics, comme nous le confirme le cas de l'ENIEM.

Nous pouvons dire que les entreprises publiques nationales sont l'un des principaux piliers de l'économie du pays et les pouvoirs publics doivent accorder une attention particulière aux difficultés qu'elles renoncent dans le cadre de la mondialisation et de la globalisation des économies. Si les pouvoirs publics les soutiennent dans leur démarche pour dépasser leurs crises et se relancer dans le développement et la compétitivité.

Nous pouvons dire qu'à l'ère de l'autonomie des entreprises publiques et de l'environnement économique fondé sur les principes et les enjeux de l'économie de marché, l'avenir des entreprises publiques nationales, en général, et celui de l'ENIEM, en particulier, n'est pas appréciable sans l'intervention des pouvoirs publics.

Les entreprises publiques nationales doivent donc mettre en œuvre leurs propres moyens pour faire face aux crises que pourra engendrer l'évolution permanente de leur environnement sans faire appel au soutien des pouvoirs publics et cela se concrétisera par l'amélioration de leurs capacités et de leur savoir-faire en perfectionnant leurs compétences et en rationalisant l'exploitation de leurs ressources disponibles.

A ce titre, nous pouvons avancer les mesures suivantes pouvant faire l'objet des recommandations pour un management durable des entreprises, auxquelles pourra se référer nos entreprises pour mettre en œuvre une prévention dynamique des futures difficultés :

- mettre en œuvre des stratégies financières en étroite liaisons avec les stratégies industrielles pour rétablir les déséquilibres ;
- redéfinir le mode de fonctionnement du conseil d'administration qui doit s'impliquer davantage dans l'élaboration des décisions stratégiques, en induisant dans son fonctionnement une bonne dose de professionnalisme, afin de permettre une meilleur gouvernance ;
- revoir d'une manière continue les capacités managériales par la fonction et le perfectionnement ;
- mettre en place une cellule de veille environnementale nécessaire pour la collecte et le traitement des informations sur les mutations de l'environnement afin de coordonner la cohérence des actions stratégiques de l'entreprise avec l'évolution de l'environnement.
- instaurer une politique de maintien des compétences et un départ progressif en retraite ;
- ENIEME doit se dessaisir des activités en dehors de son métier (activités parasites) ;
- réviser les prix en demandant un soutien de l'Etat au niveau du consommateur et non la vente à perte ;
- poster le processus de vente par une force des vente très dynamique et la mise en place d'une communication d'entreprise efficace afin d'écouler les stocks de produits finis qui mobilise de l'argent et engendre des frais de stockage supplémentaires et améliorer l'image de marque de l'entreprise ;

Conclusion générale

- recherche de nouveau client par les méthodes modernes de vente et pénétration des marchés externes notamment l'Afrique ;
- Redéfinir une nouvelle stratégie qualité du fait que la qualité est une source de compétitivité et de rentabilité lesquelles sont un gage de réussite et de pérennité de toutes les entreprises.





Références bibliographiques

Les ouvrages

- 1- ABDOUN, R « les équilibres de l'économie algérienne » l'Algérie et la modernité, édition codesria, 1987.
- 2- BALI, H, « inflation et mal développement en Algérie »OPE, 1991
- 3- BEAUCHAMP Noura - RAHMANI kheira -Jean-Louis « Economie d'entreprise » éd BTS Tertiaire ; paris.
- 4- BENACHENHOU, A, « planification et développement en Algérie, 1962-1980 », les presses de l'E.N, Alger 1980.
- 5- BENACHNHOU.A, « l'expérience algérienne de planification et de développement 62-82 », OPU, 1980.
- 6- BENACHNHOU.M. « réformes économiques : dette et démocratie » Edition Ech'Rifa 1992.
- 7- BENBITOUR, A, « l'Algérie au troisième millénaire, défis et potentialités » édition
- 8- BENFARHAT, N, « l'Algérie, histoire d'un naufrage » édition Marinoor, 1996.
- 9- BENISSAD, M .H, « la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel », 2 éd, OPU, Alger, 1991.
- 10- BENISSAD, M .H, « économie de développement de l'Algérie 1962-1982 ». economica, 1982
- 11- BENISSAD, M .H, « l'économie de l'Algérie contemporaine » Que sais-je, Paris ,1980.
- 12- BENISSAD, M .H « l'ajustement structurel : objectif et expériences », Alim édition 1993.
- 13- BENISSAD, M .H, « Algérie : restructuration et réformes économique 1979-1993 », OPU, Alger 1994.
- 14- BOUDERSA. M, « la ruine de l'économie algérienne sous Chadli », édition Rahma1993.
- 15- BOUZIDI. A, « question actuelle de la planification algérienne ». ENAP-ENAL, janvier 1983.

- 16- BOUZIDI. A, « les années 90 de l'économie algérienne. Les limites des politique conjoncturelles », Enag Edition, Alger 1999.
- 17- CHANDLER. A, « stratégie et structures de l'entreprise », édition organisation, 1989
- 18- DAHAK Abdennour, KARA Rabah, « le mémoire de master », édition EL-AMEL, Tizi-Ouzou, 2015.
- 19- DAHMANI. A, « l'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes 1980-1997 », édition Casbah, Alger, 1999.
- 20- DARBELET. M, IZARD. L; SCARAMUZ. M; « notions fondamentales de gestion d'entreprise; (organisation, fonction et stratégie) » ; 3^{eme} édition; édition FOUCHER ; paris ; 2002.
- 21- DESCHAMP Béragène, PATUREL Robert, « reprendre une entreprise de l'intention à l'intégration du repreneur, 3 éd, édition DUNUD, France, 2001.
- 22- GWENAELLE Nogatchewsky, ANNE Pezet, « l'état des entreprises 2011 » éd la découverte, paris, 2010.
- 23- LAMIRI. A, « gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », édition Prestcoom, Alger, 1993.
- 24- MEBTOUL. A, « l'Algérie au défi de la mondialisation », tome 1, POU, Alger, 2002.
- 25- NUENO Pedro, « assainir l'entreprise en difficulté », édition organisation, paris, 1993.
- 26- VALLANSAN Jocelyne, « difficulté des entreprises », 4éd, édition litec, paris, 2006
- 27- «diagnostic et redressement d'entreprise » (s .a) LASATRY la collection de l'étudiant Edition Distribution .Alger.

Les revues

- 1- BENZIANE Iman, TEDJANI Ouafia, « contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage » revue recherche économiques et managériale, juin 2009, n°5
- 2- BOUHEZZA Mohamed, « la privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'Etat dans ce processus » revue des sciences économiques et de gestion 2004, n° 3.
- 3- CHIHA KHEMISSI « l'expérience algérienne dans le processus d'assainissement financier » revue de recherche n° 01 ; 2002
- 4- FERHAT Abderrazek, « l'effort de restructuration de l'économie algérienne », revue des études juridiques et économique C U.TAM-ALGERIE, juin 2015, n°8.

- 5- HADJ SAHRAOUI Hamoudi, « mesure de l'impact de l'autonomie sur l'entreprise publique économique, cas de l'EPE BCR Sétif 1985-2003 », revue des sciences économiques et de gestion 2005, n°5
- 6- SEBTI Faouzi, « sur l'origine des réformes économique en Algérie et en Europe de l'Est. Une étude comparative », revue de l'Institut des sciences économiques Université Mentouri Constantine, Algérie, 1998, n°11.
- 7- TALAHITE Fatiha, « 25 ans de transformation post- socialiste en Algérie (1987-2012) », revue tiers monde Avril- Juin 2012, n°210, disponible sur le site <http://www.pouchet.cnrs.fr/plan.htm>.

Les mémoires et thèse

- 1- BEKOUR Farida «les modes et les reformes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement », thèse de doctorat, ès- sciences économiques, Tizi-Ouzou, UMMTO, 2012.
- 2- BOUKROU Aldjia « essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME , cas PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou », mémoire de magister, management des entreprises, Tizi-Ouzou, UMMTO ? 2011.
- 3- BERKAL Safia ; « les relations banques/entreprises publiques : portées et limites ; (cas de la banque nationale d'Algérie et l'entreprise leader meuble taboukert » ; mémoire de magister ; UMMTO; 2012
- 4- DEBLA Fateh, « le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : étude de quelques cas », mémoire de magister, gestion des entreprises, Batna, Université EL HADJ LAKHDAR Batna, 2007.
- 5- DERROUIS Salima, « la pratique de l'audit comptable et financier dans les entreprises publique économiques EPE, cas : groupe GIC ERCO», mémoire de magistère, management / audit, comptabilité et contrôle, Oran, faculte des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales d'Oran, 2010.
- 6- HADJAR Assia « l'entreprise et la relance économique », mémoire de magister, université d'Oran, 2011.
- 7- GUENDOUDI Brahim, « les relations banques / entreprises publiques : portées et limites, cas de la banque nationale d'Algérie et l'entreprise leader meuble taboukert », mémoire de magister, gestion des entreprises, Tizi-Ouzou, UMMTO, 2012.

- 8- MAHMOUDIA Mehenna, « l'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL, filiale du G.I.FONDAL », mémoire de magister, management des entreprises, Tizi-Ouzou, UMMTO, 2012.
- 9- SEDDIKI Fadila, « l'économie algérienne : économie d'endettement ou économie de marché ? », mémoire de magister, monnaie-finance-banque, Tizi-Ouzou, UMMTO, 2013.
- 10- ZERROUKI Lounis, « les déterminants de la stratégie d'intégration verticale dans une entreprise publique algérienne : cas de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager ENIEM », mémoire de magister, management des entreprises, Tizi-Ouzou, UMMTO, 2014

Les sites internet

- 1- <http://www.iso.org> intitulé de l'article « qu'est qu'une norme » 2011, p2
- 2- <http://minarchia.Org/wiki> ajustement structurel
- 3- <http://www.google.dz/mnyc0R7bnyDQ> DIAZE q=définition+ de + groupe + d% 27 intérêt + éco+ pdf.
- 4- [Http://www.Fr.wikipedia.org/wiki/e/.com](http://www.Fr.wikipedia.org/wiki/e/.com)
- 5- <http://www.mic.gouv.qc.ca/entreprise/fr/html>
- 6- [Http://www.jeunesse-entreprise.com](http://www.jeunesse-entreprise.com)
- 7- https://fr.wikipedia.org/wiki/groupement_d'intéret_économique
- 8- <http://www.journaldunet.com>, management, pratique, création d'entreprise
- 9- <http://www.droit-afrique.com/image/textes/.../maroc%20-%20loi%20GIE.pdf>
- 10- <http://www.extranet.inserm.fr/content/download/4043/34463/version/1/file/GIE.pdf>
- 11- <https://www.iaea.org/technicalcooperation/programme/>
- 12- <https://www.univ-oeb.dz/index.php/component/.../339-programme-tassili.html>
- 13- <https://www.mesrs.dz/cooperation-et-echanges-inter-universtaires>
- 14- <https://www.mf.gov.dz/.../communiqué-sur-le-nouveau-programme->
- 15- <https://books.google.dz/books?isbn=287614171X>
- 16- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01113816/document>
- 17- <https://www.cder.dz/spip.php?article1817>
- 18- http://www.legifrance.gouv.fr/attich_texte.do?
- 19- <https://books.google.dz/books?isbn=2874631698>

20- <https://books.google.dz/books?isbn=9264262873>

21- <https://www.algerie360°.com>

Autres

- 1- Article 552 du code de commerce.
- 2- Article 551 du code de commerce.
- 3- BENMESSAOUD Khadîdja, du management public au management privé, quel enseignement pour l'économie algérienne, intervention dans l'enseignement supérieur, Oran, université d'Oran (Algérie)
- 4- BOUTALEB Kouider, « la problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie » université de Tlemcen.
- 5- CHERFAOUI Hamid, DAHMANE Mustapha, évaluation des effets des programmes d'investissement public 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique : redynamisation des entreprises publiques par le soutien à l'investissement et l'assainissement financier, cas de la filiale Atrib de Giplait, la communication du colloque international, Sétif, école doctorale- université Sétif 1. 11 et 12 mars 2013.
- 6- Dictionnaire économique de sciences sociales, Edition Berti, Alger, 2009.
- 7- DIEMER Arnaud « économie d'entreprise » ; cours université IUFM d'Auvergne.
- 8- JAZIRI Raouf, CHERIF Mehdi et ATTIA Wathek, « Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes : fondements, démarche et impacts », Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sousse, Tunisie, 2006, Colloque international.
- 9- Les décrets N°62-02 du 22/10/1962 et le décret N° 63-95 du 22/03/1963 relatif à la réglementation et l'organisation de l'autogestion
- 10- LUC BERNIER, la gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique : que retenir ? centre de recherche sur la gouvernance, cahier de recherche 01/2012, Québec, canada.
- 11- Rachid Zammar « cours d'entreprenariat » ; cours université Mohamed Magda ; rabat ; 2011/2012 ; p 03.



Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Quelques définitions et notions de bases

Introduction 04

Section I : Qu'est ce que l'entreprise 04

1. L'approche économique et sociale 05

1.1. L'entreprise entant qu'unité de production et de répartition..... 05

1.2. L'entreprise une réalité sociale..... 05

1.3. L'entreprise un « centre de décision 06

1.3.1. Les décisions stratégiques 06

1.3.2. Les décisions tactiques..... 06

1.3.3. Les décisions opérationnelles..... 06

2. L'approche théorique..... 06

2.1. l'école classique..... 06

2.2. l'école des relations humaines..... 06

2.3. l'approche sociale..... 06

2.4. les théories modernes 06

3. L'approche système (l'entreprise en tant que système)..... 07

3.1. Le système opérationnel 07

3.2. Système d'information 07

3.3. Système de décision 07

4. Finalités et objectifs de l'entreprise 07

4.1. Qu'est ce que une finalité ? 07

4.1.1. Des finalités économiques 08

4.1.2. Des finalités sociales..... 08

4.1.3. Des finalités humaines 08

4.2. Les objectifs de l'entreprise.....	08
5. Typologie de l'entreprise	09
5.1. La classification économique	09
5.1.1. La dimension de l'entreprise	09
5.1.1.1. Selon L'effectif salarié	09
5.1.1.2. Selon Le chiffre d'affaires	10
5.1.1.3. Selon La valeur ajoutée	10
5.1.1.4. Selon Les capitaux propres	10
5.1.2.L'activité de l'entreprise.....	10
5.1.2.1. Selon la branche	10
5.1.2.2. Selon le secteur	11
5.1.2.3. Selon la nature d'activité.....	11
5.1. Classification selon le statut juridique	12
5.2.1. Selon la propriété de l'entreprise	12
5.2.1.1. L'entreprise individuelle	12
5.2.1.2. L'entreprise publique	12
5.2.1.3. L'entreprise privée	12
5.2.2. La personnalité juridique.....	13
5.1.2.1. La société de personne	13
5.1.2.2. Société de capitaux.....	13
Section II : La structure de l'entreprise.....	15
1. Les structures simples	15
1.1. La structure fonctionnelle	15
1.2. La structure hiérarchique	16
1.3. La structure hiérarchico-fonctionnelle	16
1.4. La structure décentralisée	17
2. Les structures complexes	18
2.1. La structure matricielle.....	18
2.2. La structure multidimensionnelle	18
3. Les structures formelles et informelles.....	19
3.1. La structure formelle	19
3.2. La structure informelle	19
4. La structure de MINTZBERG	19
Section III : L'entreprise et son environnement	21

1. Les composantes de l'environnement.....	21
1.1. Marco-environnement ou l'environnement général	21
1.1.1. Economique	22
1.1.2. Technologique.....	22
1.1.3. Juridique.....	22
1.1.4. Démographique.....	22
1.2. Micro- environnement ou l'environnement spécifique de l'entreprise	22
1.2.1. La structure concurrentielle	22
1.2.2. La structure sociale	22
1.2.3. La structure commerciale.....	22
1.2.4. Structure technologique	22
1.2.5. La structure industrielle	22
1.2.6. La structure économique.....	22
2. La relation environnement entreprise	22
2.1. L'environnement économique.....	22
2.2. L'environnement sociologique.....	23
2.3. L'environnement technologique.....	23
2.4. L'environnement institutionnel	23
2.5. L'environnement international	23
3. Les relations interentreprises	23
3.1. Les relations de concurrence	24
3.2. Les relations de complémentarités	24
Conclusion.....	25

Chapitre II : l'entreprise publique algérienne.

Introduction	26
Section I : Evolution des entreprises publiques.....	26
1. L'entreprise publique héritée du système coloniale.....	27
2. L'entreprise autogérée	28
3. La société nationale	28
4. L'entreprise nationale et la gestion socialiste (G.S.E.....	29
5. L'entreprise publique économique (EPE.....	30
Section II : les différentes restructurations de l'entreprise publique algérienne.....	30
1. La restructuration organique (1981-1983).....	31

1.1. Objectif de la restructuration organique (1981-1983	31
1.2. Application (ou mise en œuvre) de la restructuration organique 1981-1983.....	32
1.3. Conséquence ou résultats de la restructuration organique 1981-1983	33
2. La restructuration financière 1982.....	34
2.1. Les objectifs de la restructuration financière.....	35
2.2. Les facteurs déstructuration de la situation financière	35
2.3. Les actions de la restructuration financière	36
2.4. Le financement de la restructuration financière	37
2.5. Limites de la restructuration financière.....	38
2.5.1. Les obstacles à l'autofinancement.....	38
2.5.2. Les charges financières.....	38
3. Les réformes de l'entreprise publique algérienne.....	38
3.1. La privatisation des EPE	38
3.1.1. La notion de privatisation.....	39
3.1.2. Les méthodes de privatisation	39
3.1.3. Les méthodes appliquées en Algérie	39
3.1.3.1. La cession par le biais de marché financier.....	40
3.1.3.2. La cession par appels offres.....	40
3.1.3.3. La procédure de gré à gré	40
3.1.3.4. La privatisation de masse	40
3.1.4. Les avantages de privatisation.....	40
3.1.5. Les inconvénients de la privatisation	40
3.2. Le plan d'ajustement structurel (PAS)	41
3.3. L'autonomie des entreprises.....	42
3.4. Les fonds de participations.....	42
3.5. Les holdings publics	43
3.6. La société de gestion des participations de l'Etat (SGP).....	45
3.7. La certification un outil de la réforme de l'entreprise publique algérienne	46
Section III : L'assainissement financier	49
1. Les objectifs d'assainissement financier.....	49
2. Démarche de l'assainissement financier.....	50
3. Les mesures d'assainissement financier	51
4. Coût et limite d'assainissement financier	53
Conclusion.....	54

Chapitre III : ENIEM une entreprise publique algérienne en difficultés.

Introduction	55
Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM	55
1. Création de l'ENEIM.....	55
2. Evolution de l'ENIEM	55
3. Le capital social	56
4. la situation géographique et le patrimoine de l'entreprise	56
4.1. la situation géographique.....	56
4.2. le patrimoine de l'ENIEM.....	56
4.2.1. Le complexe d'appareils ménagers (CAM)	56
4.2.2. La consistance physique du patrimoine de l'ENIEM	58
5. Mission et objectifs de l'ENIEM	59
5.1. Mission de l'ENIEM	59
5.2. Objectif de l'ENIEM pour l'EXERCICE 2015.....	59
6. La position de l'ENIEM sur le marché et sa politique qualité.....	60
6.1. Sur le marché local	60
6.2. Sur le marché extérieur	60
Section II : Organisation générale de l'ENIEM et son environnement	60
1. La direction générale	60
2. Les filiales et les unités de l'ENIEM.....	61
2.1. Les filiales	61
2.1.1. Filiale EIMS	61
2.1.2. Filiale FILLAMP	61
2.2. Les unités de l'ENIEM	62
2.2.1. Les unités de production	62
2.2.1.1. Unité froid	62
2.2.1.2. Unité cuisson	63
2.2.1.3. Unité de climatisation.....	63
2.2.2. Unité commerciale	63
2.2.3. Unité prestations techniques	64
3. L'organigramme général de l'ENIEM.....	64
4. l'environnement de l'ENIEM	66

4.1. les facteurs internes	66
4.1.1. les facteurs externes	66
Section III : Les domaines de complexe de l'ENIEM et ses métiers.....	67
1. Les domaines d'activité de l'ENIEM	67
2. Les métiers de l'ENIEM	67
3. Fabrication des produits	67
4. La certification de l'ENIEM	68
4.1. La certification en qualité ISO 9001 (version 1994, 2000, 2008	69
4.2. Certificat environnement ISO 14001 version 2004	70
Conclusion	71
Chapitre IV : L'expérience de l'assainissement financier de l'ENIEM.	
Introduction	72
Section I : les difficultés ayant poussé l'ENIEM a l'assainissement financier	72
1. La structure financière	72
2. L'exploitation et les problèmes financiers.....	73
3. Les autres aspects de l'entreprise.....	73
3.1. L'activité commerciale.....	73
3.2. Sur le plan de l'activité de production.....	74
3.3. Sur le plan ressources humaines.....	75
3.3.1. La déperdition des compétences.....	75
3.3.2. Sur le plan de la politique salariale	75
3.3.3. Les problèmes de sécurité sociale	75
4. Les origines des difficultés de l'ENIEM	75
4.1. Les difficultés financières.....	76
4.1.1. L'insuffisance ou inexistence de fonds propres	76
4.1.2. La lourdeur de l'endettement et des frais financiers	76
4.1.3. Le niveau des créances souvent très élevés.....	77
4.2. Les difficultés dues aux erreurs de gestion.....	77
4.2.1. Le détournement du métier d'origine	77
4.2.2. Les investissements mal dimensionnés	78
4.2.3. Les capacités de production vétustes.....	78
4.3. Les difficultés dues au caractère social de l'entreprise	79
4.3.1. Les sureffectifs	79

4.3.2. La commercialisation des produits avec des pertes.....	79
Section II : Le recours à l'assainissement financier de l'ENIEM.....	80
1. La démarche de l'assainissement financier	80
Section III : Analyse et interprétation des objectifs de l'assainissement financier de l'ENIEM	86
1. L'analyse des bilans.....	86
1.1. Valeurs immobilisées(VI)	88
1.2. Valeurs d'exploitation(VE)	88
1.3. Valeurs réalisables(VR)	88
1.4. Valeurs disponibles(VD).....	88
1.5. Les fonds propre(FP).....	88
1.6. Dettes.....	89
2. L'analyse des équilibres financiers.....	89
2.1. Analyse de l'équilibre à long terme	90
2.2. Analyse de l'équilibre à court terme	90
2.3. L'équilibre immédiat	91
3. Analyse de la performance de l'ENIEM.....	91
3.1.Ratio d'autonomie financière	92
3.2.Ratio d'indépendance financière.....	92
3.3.Ratio Solvabilité à court terme.....	92
3.4.Ratio Solvabilité à long terme	93
4. L'analyse de la rentabilité de l'ENIEM	94
4.1.La rentabilité commerciale.....	95
4.2.La rentabilité économique	95
4.3.La rentabilité financière	95
Conclusion.....	96
Conclusion générale	98
Références bibliographiques.	