

- traitement particulier de certaines entreprises avec le soutien du Trésor.

Aussi sur 399 EPE auditées, 206 entreprises, tous secteurs confondus, ont été traitées dans ce cadre pour une enveloppe de 160 milliards de DA, dont 100 milliards au titre du soutien bancaire et un apport du Trésor pour 60 milliards de DA.

Ce dispositif visait en premier lieu à alléger l'entreprise des contraintes majeures qui freinent son développement à travers la fermeture des unités non viables, la compression des effectifs, des externalisations et essaimage ainsi que les filialisations.

Ainsi, le bilan global de l'assainissement financier tous secteurs confondus s'établit comme suit :

	ANNULATION DES DETTES TRESOR-BAD	RACHAT DES CREANCES BANCAIRES	DOTATION EN ARGENT FRAIS
Restructuration financière	26,1	-	-
Passage à l'autonomie	16,7	-	-
Assainissement financier 1991-1994	49,5	88	7,4
Assainissement financier 1995-1998	84,4	454	35,9
<b>TOTAL</b>	<b>176,7</b>	<b>542</b>	<b>78,5</b>
			<b>121,8</b>

C'est donc pas moins de 840 milliards de dinars en valeur courante qui ont été engagés dans le processus d'assainissement financier. Ce chiffre peut paraître importants mais il peut se justifier par les énormes surcoûts supportés par les entreprises au cours de ces dernières années. Ce chiffre concerne également des entreprises de services publics à statut d'EPIC. Certaines entreprises sollicitent un soutien complémentaire.

#### Impact du dispositif Banques- Entreprises :

Le dispositif Banques - Entreprises a permis d'engager plusieurs actions de restructuration.

Par ailleurs, il a permis d'engager les actions suivantes :

- Le processus de filialisation : Un millier de filiales ont été créées dont 250 pour le secteur de l'industrie.

- Fermetures d'unités : Quelques 80 unités du secteur industriel ont été fermées.

- Dissolution d'entreprises : Une dizaine d'entreprises industrielles ont été dissoutes, dissolution suivie le plus souvent de redéploiements (le millier d'autres concerne les EPL et les autres secteurs).

- Compression d'effectifs : Pour les trois dernières années, on note une réduction d'effectif de quelques 60.000 agents dans le secteur industriel (les EPL et les autres secteurs enregistrent quant à eux une compression d'environ 300.000 personnes).

- Assainissement financier et soutien bancaire.

- Action de réorganisation (Conseil de surveillance, directoire).

- Redynamisation du système de prise en charge sociale : allocation chômage, retraite anticipée, départs volontaires, reprise d'actifs par les salariés.

Sans répondre à tous les problèmes, qui sont posés, les résultats du processus engagés commencent à se faire nettement sentir tant au plan de la production, qu'au

plan de l'organisation et du management. Trésorerie des entreprises industrielles qui était négative de plus de 100 de DA en 1996 se maintient aujourd'hui à un découvert de moins de 30 milliards de DA dans des normes acceptables.

Mais cela suffit-il sans une dynamique plus qualitative de restructuration et d'accompagnement pour maintenir et développer les résultats en cours et engager résolument l'entreprise industrielle dans la voie de la compétitivité.

Les signaux d'amélioration sont visibles ; ce qui confirme que des possibilités de redressement existent, pour autant que celles-ci s'inscrivent dans une démarche de développement, de modernisation et de progrès.

Certaines actions s'inscrivant dans ce cadre sont initiées : il s'agit par exemple de la réhabilitation des zones industrielles, la promotion des services-techniques d'appui à l'industrie, la normalisation et la certification. D'autres actions sont en cours de programmation, dans les domaines de la formation et de l'information, de l'essaimage, de la redynamisation du rôle des associations professionnelles. Outre la prise en charge des questions liées à la mise à niveau de l'environnement industriel, les études réalisées ont conclu à la nécessité de la mise en place d'un programme d'encouragement à la modernisation de l'outil de production et au développement de la compétitivité des entreprises.

En effet, malgré les efforts entrepris l'entreprise algérienne se caractérise encore par

- des structures non compétitives,
- un gap par rapport à la concurrence internationale,
- beaucoup de besoins et de projets et peu de financement,
- des critères de décisions complexes,
- un cadre macro-économique encore peu favorable,
- un système d'incitation et de motivation insuffisant.

L'indépendance gagnée par les algériens, a marqué l'opinion française, et continue parfois de jouer dans les sentiments que nous pouvons rencontrer vis-à-vis de l'Algérie.

Les relations franco-algériennes sont donc pour le moins complexes, alliant des réalités humaines et économiques à une psychologie particulière.

Le fait que le groupe d'amitié France-Algérie soit le 3<sup>ème</sup> de l'Assemblée nationale, par le nombre de députés qui en sont membres, illustre l'intérêt que cette relation suscite.

Aussi, sommes-nous particulièrement attentif à l'évolution de la situation en Algérie. Le processus électoral en cours est largement considéré comme pouvant permet-

tre une avancée dans le sens des réformes, réforme de l'Etat et de la société algérienne pour sortir des difficultés du moment.

Chacun souhaite une telle évolution et nous voulons dire au peuple algérien que la France et les français seront heureux de voir ce peuple, dont nous avons été, si proches, surmonter toutes les séquelles du passé et concourir, en Méditerranée et en Afrique du Nord, au développement de la démocratie et des échanges, source de paix et de prospérité pour le monde.

Avec les générations nouvelles, algériennes et françaises, nous bâtissons alors de fortes relations, équilibrées, et respectueuses de notre Histoire commune et de nos intérêts nationaux.

---

**SPÉCIAL ALGÉRIE**

---

# LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE

par

**HOCINE AMER YAHIA**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE  
AU MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RESTRUCTURATION ALGÉRIENNE

La restructuration industrielle est apparue et ensuite s'est réellement imposée dans un contexte particulier caractérisé par des mutations économiques et politiques dans le monde, les carences dans la gestion à tous les niveaux et le surendettement interne et externe.

Plusieurs étapes peuvent être distinguées :

- la restructuration organique du début des années 1980 ;
- le passage à l'autonomie de gestion des entreprises publiques sous forme de SPA et la création de Fonds de participation, à la suite des lois de janvier 1988 ;
- la pratique des plans de redressement internes et des contrats de performance initiée à partir du début des années 90 ;
- la transformation des Fonds de participation en Holdings publics en 1996 ;
- le dispositif Banques-Entreprises 1997-1998 dont la mise en œuvre se poursuit ;
- la mise à niveau et le processus de privatisation en cours de gestation.

Parallèlement à ces différentes phases, l'Algérie s'est vue contrainte notamment depuis 1994, d'engager un programme structurel et de poursuivre l'adaptation de son

cadre juridique institutionnel pour réunir les conditions de passage à l'économie de marché.

## La restructuration organique du début des années 1980 :

La restructuration organique engagée à partir de 1982 a été focalisée sur le redimensionnement des entreprises, en vue de rendre leur gestion plus maîtrisable. Une quinzaine d'entreprises industrielles ont ainsi donné naissance à plus d'une centaine d'entreprises.

En réalité, à travers cette réorganisation, la problématique de la rentabilité financière des entreprises nationales était également posée.

Cette réorganisation a consisté principalement en :

- un découpage donnant naissance à des entreprises relativement spécialisées,
- un découpage géographique avec la création d'entreprises à vocation régionale (matériaux de construction, bois, textiles...)

**SPÉCIAL ALGÉRIE**

- un redéploiement de certaines fonctions de soutien (développement, distribution).

D'aucuns estiment que ces découpages ont contribué à la perte du capital - expérience acquis au sein des anciennes sociétés, mais ils ont permis de promouvoir des cadres aux postes de dirigeants d'entreprises, ce qui n'a pas manqué de faire émerger une certaine émulation, quoique de courte durée, qui a d'ailleurs été conforté par des résultats de production record en 1985-1986.

Cette restructuration du début des années 1980 a été accompagnée d'un assainissement financier et comptable.

La répartition du patrimoine comptable entre les nouvelles entités a duré pendant de longues années sans avoir été totalement finalisée, mais a permis de préparer le terrain à un assainissement comptable et financier qui allait se poursuivre durant les phases ultérieures.

Ce processus de restructuration, assimilable à une scission, a eu pour résultat de multiplier le nombre d'entreprises sans toutefois apporter de changement dans le statut des entreprises ni être accompagné de réformes juridiques.

- Les réformes engagées à partir de 1988

A partir de 1986, la chute des prix du pétrole viendra conforter le ralentissement déjà effectif des investissements industriels, pour ne plus se focaliser que sur les problèmes de gestion et de réorganisation ; ce qui va, deux ans plus tard, trouver sa concrétisation dans, le lancement d'un processus de réformes économiques.

Mais durant cette période et du fait du rétrécissement des ressources en devises, le recours au crédit externe court terme, qui a été vu comme une échappatoire pour assurer le financement des approvisionnements dont l'industrie algérienne est fortement dépendante, va contribuer à mettre le pays dans une spirale de crise financière.

Les réformes, lancées en 1988, consacrent en premier lieu l'autonomie de gestion pour la majorité du secteur productif et des services, à l'exception de certaines entreprises jugées fortement déstructurées et pour lesquelles l'assainissement et le passage à l'autonomie vont être différés.

Ce processus va être suivi d'un vaste programme, d'adaptation juridique qui ira, jusqu'à l'adoption en 1995, de la loi sur la privatisation des entreprises publiques, après avoir engagé une année auparavant un programme de rééchelonnement de la dette externe et d'ajustement structurel.

Le passage à l'autonomie des entreprises en 1989 a donné lieu à la création de sociétés par actions dotées d'un capital et regroupées par branche d'activité autour de huit (08) fonds de participation. Ces derniers ont été définis comme des agents fiduciaires chargés de la gestion du portefeuille d'actions de l'Etat. Mais les dispositions du droit commun commercial ne s'appliqueront pas totalement dans ce cadre.

L'assainissement financier apporté par l'Etat durant cette période a essentiellement consisté, selon des critères de

classification préalablement établis par un organisme créé à cet effet (COREP), à doter les entreprises d'un capital social en les érigeant sous forme de société par actions.

Dans cet élan de réformes, une des mesures qui a eu les répercussions les plus négatives sur l'activité des entreprises a été sans doute les dévaluations et dépréciations successives du dinar, enclenchées à partir de 1990. L'impact a été ressenti particulièrement par les entreprises ayant fortement investi.

Ces dévaluations, qui ont engendré des pertes de change élevées ont fragilisé davantage la trésorerie des entreprises à un moment où le recours facile au découvert bancaire n'est plus permis.

Le taux de change du dinar par rapport au dollar a évolué comme suit de 1987 à 1998 :

1987 : 1 dollar équivaut à 4,9 dinars

1988 : 1 dollar équivaut à 6,7 dinars

1990 : 1 dollar équivaut à 12,0 dinars

1992 : 1 dollar équivaut à 22,8 dinars

1994 : 1 dollar équivaut à 35,1 dinars

1996 : 1 dollar équivaut à 56,2 dinars

1998 : 1 dollar équivaut à 61 dinars.

Les changements opérés avec la promulgation des lois sur l'autonomie des entreprises en 1988 n'ont pas eu les effets attendus sur la qualité de la gestion et la situation financière des entreprises, probablement parce qu'ils n'ont pas été accompagnés à temps par un assainissement financier approprié.

Le Trésor Public et les Banques vont être appelés à ré-intervenir à partir de 1992 pour assainir les entreprises publiques en difficultés, mais cette fois sur la base de plan de redressement interne et de contrats de performance.

Ce traitement sera inspiré de celui adopté pour 23 entreprises classées comme fortement déstructurées et dont le passage à l'autonomie a été différé. Pour celles-ci, le Trésor Public était appelé à couvrir la résorption des découverts ou leur consolidation, la transformation des dettes long terme en obligations, en titres participatifs ou en dotation en capital, le financement du volet social, un apport en argent frais pour financer une partie des investissements de réhabilitation.

Sur les 23 entreprises non autonomes, 14 sont du secteur industriel et représentaient le tiers de l'activité de ce secteur.

Il a été retenu le principe que ces entreprises doivent faire l'objet d'une démarche spécifique pour vérifier leur viabilité et les conditions de passage à l'autonomie.

Cette démarche, menée en deux phases (de 1991 à 1995) a été définie avec le concours (prêt EFSAL) de la Banque Mondiale et le recours à des cabinets internationaux. Elle a abouti à l'élaboration de plans de redressement internes et l'établissement de contrats de performance qui fixent d'une part les objectifs assignés aux entreprises et d'autre part le soutien que doit leur apporter en contrepartie l'Etat.

Le lexique de la restructuration industrielle va être enrichi par de nouveaux concepts : externalisation, essai-

age, déstagement, élagage, centre de consommateurs nets ressources, investissements de réhabilitation, recentrage sur les métiers de base...

pratique des plans de redressement interne et des contrats de performance va être généralisée, sous le régime des Fonds de Participation à l'ensemble des entreprises y compris à celles qui ne sont jamais concernées par l'assainissement financier.

Enfin, alors que les assainissements financiers attendus reposent sur des comptabilités généralement peu fiables, on aient le plus souvent mis en place tardivement, après plusieurs réunions plusieurs fois répétées du comité ad-hoc d'assainissement, et ne concernaient en général que les audits des bilans de redressement interne, malgré les contrats de performance qui ont été signés, ne connaîtront pas de succès dans leurs différents volets surtout lorsqu'il s'agit de réduire des unités ou de réduire des effectifs.

Dans beaucoup de situations, les déséquilibres financiers étaient le fait de projets nouvellement mis en production, qui aux surcoûts, générés par les retards accusés dans leur démarrage sont venus se greffer des pertes de change et des frais financiers.

Beaucoup d'entreprises étaient passibles de la dissolution du fait de la perte des trois quarts de leur capital.

Il fallait donc les recapitaliser.

Des situations conflictuelles, entre ceux qui soutenaient que les causes externes sont à l'origine des déstructurations financières et ceux qui imputaient ces déstructurations à des causes internes, ont souvent animé le déroulement de l'assainissement financier. En réalité, il s'agit de causes qui relèvent d'un même système, les unes aussi bien que les autres, doivent être prises en charges.

Ainsi, ce processus de redressement interne et d'assainissement financier que d'aucuns qualifient de processus inachevé n'a pas empêché, après une période de répit, et sous les effets des ajustements successifs (renchérissement du crédit, baisse de la valeur du dinar, inflation, concurrence), une grande partie des entreprises de se retrouver dans une situation de quasi-blocage vis-à-vis de leurs banques.

Cette situation a conduit à l'organisation en juin 1996 d'une rencontre entre les pouvoirs publics, les banques et les entreprises qui a donné lieu à la mise en place de ce qui est appelé aujourd'hui "le dispositif Banques - entreprises".

## Création des Holdings et dispositif Banques-Entreprises.

### - Création des Holdings.

Au second semestre 1995, deux lois fondamentales ont été prises : la loi sur la privatisation des entreprises pu-

bliques et la loi sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat. Cette dernière institue les holdings (11 holdings publics ont été créés auxquels viendront plus tard s'ajouter 5 holdings régionaux).

Il est conféré aux holdings, sociétés par actions, les attributs de droit de propriété et des missions en matière de stratégie de développement et de restructuration. Les EPE sont désormais soumises totalement aux règles du droit commercial.

La loi sur les privatisations sera amendée en mars 1997 pour introduire plus de souplesse et d'incitations dans le processus de privatisation.

D'autres textes seront pris pour favoriser le jeu des mécanismes du marché (assurance export, crédit-bail, bourses des valeurs).

Au début de l'année 1998 une nouvelle forme de restructuration et de soutien aux entreprises publiques qui se démarque des politiques de financement de "sauvetage" va être engagée sous le contrôle des holdings à travers le dispositif Banques - Entreprises qui verra l'implication plus forte des pouvoirs publics (CNPE) et des banques dans le processus de redressement.

### Le dispositif Banques - entreprises :

Face aux dévaluations successives du dinar, les entreprises ont dû faire face, en même temps au règlement de leur achats en impôts provenant de l'extérieur et à un marché de plus en plus déprimé du fait de la détérioration du pouvoir d'achat et de la concurrence des produits importés.

Ceci a eu pour effet d'accentuer la fragilité des trésoreries d'une part et de rendre de plus en plus difficile les possibilités d'accès au crédit bancaire d'autre part.

Le diagnostic effectué auprès des entreprises a révélé que la grande majorité des EPE se trouve dans une situation de profonde déstructuration pour essentiellement deux raisons :

Au plan financier : découvert massif aggravé par des charges financières élevées.

Au plan économique : la forme d'organisation n'obéit pas aux règles managériales modernes (rigueur financière, compétitivité, motivation, qualité).

Le principe du dispositif Banques - Entreprises est de soutenir les entreprises qui présentent des perspectives réelles de redressement en impliquant de manière active le système bancaire.

Les principales mesures retenues par ce dispositif sont :

- Organisation par les holdings du processus de filialisation pour sauvegarder les unités viables.
- Contractualisation des relations Banques - Entreprises.
- Consolidation de dettes et période de grâce de deux années pour les remboursements, période qui devra être mise à profit pour engager les programmes de redressement internes.
- dissolution et fermeture des entreprises ou unités non viables.
- normalisation des charges